

COP-618

Essai

Amélioration de la situation socio-économique d'une coopérative par le développement optimal de sa fonction commercialisation : étude de cas de la coopérative Tosepan Titataniske

par

Maximiliano Sainz

VII - 564

Décembre 2002

IRECUS  
FACULTÉ D'ADMINISTRATION  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Remerciements.....</b>	<b>4</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>5</b>
<b>Liste des Sigles.....</b>	<b>6</b>
 Introduction.....	 8
Problème de recherche.....	9
Difficultés de réalisation.....	9
Objectif de la recherche.....	10
Délimitation du champ d'étude.....	10
Intérêt du sujet.....	11
Méthodologie.....	12
La coopérative et son développement.....	16
 <u>CHAPITRE 1 : Le pays, la région et la coopérative Titataniske .....</u>	 <u>18</u>
1.1 <u>Le pays.....</u>	18
1.2 <u>L'agriculture caféière mexicaine .....</u>	21
1.3 <u>La situation régionale .....</u>	23
1.4 <u>La situation locale : Cuetzalan .....</u>	24
1.4.1 <u>Infrastructures routières.....</u>	26
1.5 <u>La coopérative Titataniske.....</u>	27
1.5.1 <u>Historique .....</u>	27
1.5.2 <u>Aspect organisationnel .....</u>	30
1.5.3 <u>Aspect économique.....</u>	32
1.5.4 <u>Aspect financier.....</u>	33
<u>CHAPITRE 2 : Le café dans le monde et au Mexique .....</u>	<u>33</u>
2.1 <u>Le café dans le monde .....</u>	34
2.1.1 <u>La transformation du café (beneficiados).....</u>	36
2.2 <u>Le café biologique au Mexique .....</u>	38
2.3 <u>La certification biologique au Mexique .....</u>	40
<u>CHAPITRE 3 : La fonction commercialisation dans la coopérative Titataniske .....</u>	<u>43</u>
3.1 <u>Département de marketing.....</u>	43



3.1.1	Le responsable de commercialisation.....	47
3.1.2	Stratégie de la commercialisation et son agencement dans la planification stratégique de l'entreprise.....	48
3.1.2.1	Segmentation .....	50
3.2	Système d'information marketing .....	53
<u>CHAPITRE 4 : Analyse interne et externe de la fonction commercialisation dans la</u>		
<u>coopérative</u>	55	
4.1	Analyse du marché (jeux de l'offre et de la demande).....	55
4.1.1	Marchés internes.....	58
4.1.2	Marchés d'exportation.....	60
4.1.3	Concurrence.....	61
4.1.4	Différenciation.....	63
4.2	Appui du gouvernement .....	64
4.2.1	Bancomext.....	68
4.3	Changements culturels, sociales, technologiques.....	69
4.4	Conditions économiques .....	70
4.4.1	Inflation .....	70
4.4.2	Politiques fiscales et monétaires.....	71
4.5	Production.....	72
4.6	Distribution physique .....	74
4.6.1	Entreposage .....	74
4.6.2	Transport.....	77
4.7	Gestion de la qualité .....	79
4.8	Conservation du produit .....	81
4.9	Valeur ajoutée.....	83
4.9.1	Certification biologique.....	83
4.9.2	Certification équitable .....	84
4.10	Négociation avec les clients .....	86
4.11	Financement .....	88
4.12	Promotion .....	91
4.13	Alliances stratégiques et intercoopération.....	92
<u>CHAPITRE 5 : Vers un modèle optimal de la fonction commercial dans les coopératives</u>		
<u>de production biologique.</u>	97	
<b>BILIOGRAPHIE.....</b>		<b>108</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>117</b>

## **Remerciements**

Mes remerciements vont tout d'abord aux membres et employés de la coopérative Tosepan Titataniske sans qui, cette étude n'aurait pas pu voir le jour. Ils vont spécialement à Maria Luisa Albórez et à Leonardo Durán.

Je voudrais remercier aussi Michel Lafleur pour son encadrement, Eurídice Leyequién et ma famille pour ses encouragements tout au long de ma maîtrise.

Cet essai a été rendu possible grâce au financement du Ministère des Relations Internationales (MRI) et du Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ).

## **Sommaire**

Dans un contexte de mondialisation et d'ouverture des marchés, la compétition entre les entreprises évoluant dans le même secteur d'activité devient de plus en plus tenace.

Tous les domaines de gestion dans une entreprise doivent alors être utilisés de manière optimale et ce, dans le but de répondre à la survie de l'entreprise.

Les coopératives de production caféières du Tiers monde de part leur essence, délaisse la fonction commercialisation pour mettre toutes leurs énergies dans la production.

Par conséquent, l'élaboration d'un modèle de référence de la fonction commercialisation des produits caféières via un diagnostic permettrait de remédier à un problème central des coopératives.

## Liste des Sigles

ACI : Alliance Coopérative Internationale

ALENA : Accord de Libre-Échange Nord-Américain

BANAMEX : Banco Nacional Mexicano

BANCOMEXT : Banco de Comercio exterior

CEPCO : Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca

CERTIMEX : Certificadora Mexicana

CONC : Coordinación Nacional de Organizaciones Cafetaleras.

FLO : Fairtrade Labelling Organization

FIRA : Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura

EZLN : Ejército Zapatista de Liberación Nacional

IFOAM: International Federation of Agricultura Movements

INEA : Instituto Nacional de Educación a Adultos

INEGI : Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía Informática

INI : Instituto Nacional Indigenista

InMecafé : Instituto Mexicano del Café

ISMAM : Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla

MAJOMUT : Unión de Productores de Café de Majomut

OCIA : Organic Crop Improvement Association

OGM : Organismes Génétiquement Modifiés

OIC : Organisation Internationale du Café

ONG : Organisations Non Gouvernementales

ONU : Organisation des Nations Unies

PIB : Produit Intérieur Brut

PNB : Produit National Brut

SAGARPA : Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

SEDESOL : Secretaría de Desarrollo Social

S.I.M : Système d'Information Marketing

UACH : Universidad Autónoma de Chapingo

UCIRI : Unión de Comunidades Independientes de la Región del Istmo

UNAM : Universidad Nacional Autónoma de México

U.P.P : Unión de Pequeños Productores de la Sierra



## **Introduction**

Dans ce travail, nous allons réaliser une analyse d'un système de commercialisation d'une coopérative de production de café biologique installée dans l'état de Puebla, au Mexique. L'objectif ultime de cet essai consiste dans l'élaboration d'un modèle de la fonction de commercialisation pour la coopérative Tosepan Titataniske. Ce modèle pourrait être envisagé pour les coopératives de production de café biologique.

Pour ce faire, nous allons parcourir les différentes étapes d'une analyse interne et externe (environnement) de la coopérative pour enfin arriver à établir un modèle optimal de la fonction commerciale. Les sujets traités vont être les suivants :

### **Internes**

Le département de marketing, le responsable de la commercialisation, la stratégie dans la commercialisation et son agencement dans la stratégie de l'entreprise, le système d'information marketing, la production, la distribution physique, la qualité, la valeur ajoutée, la négociation avec les clients, le financement, la promotion et les alliances stratégiques.

### **Externes**

L'analyse du marché (le jeu de l'offre et de la demande), la concurrence, l'appui du gouvernement, les changements culturels, sociales, technologiques et les conditions économiques.

Afin d'avoir un aperçu global de ce travail, il est important d'exposer brièvement les difficultés ainsi que les limites de cet essai.

### **Les difficultés de réalisation**

La coopérative étant dans une période de certification biologique, il était parfois difficile d'obtenir l'information voulue car les dirigeants et employés n'étaient pas toujours disponibles. De plus, lors des entrevues, l'étudiant se sentait pressé par l'interviewé.

Une autre source de difficulté était la résistance de certains employés à fournir de l'information. Cette situation s'explique par la crainte qui ont de perdre leur poste dans la coopérative, et aussi, parce qu'une certaine méfiance générale régnait quant à l'objectif entrepris par l'étudiant.

D'autre part, le temps alloué à la compréhension du fonctionnement de la coopérative et au diagnostic de la fonction marketing était très limité. Une coopérative ayant 25 ans d'existence devient complexe à diagnostiquer.

### **Problème de recherche**

La fonction de commercialisation est la branche de la gestion la plus délaissée par les coopératives des pays du Tiers Monde, comme le Mexique. La raison est que le concept

de marketing, dans la majorité des cas, n'est tout simplement pas connu par les gestionnaires. Ces derniers, le plus souvent des agronomes, ne connaissent pas nécessairement les principes fondamentaux du marketing.

De plus, dans le cas plus spécifique des coopératives agricoles, la logique du producteur agricole est avant tout une de production et non de satisfaction des besoins du consommateur.

### **Objectif de la recherche**

Le présent travail consiste à montrer l'importance de la fonction de commercialisation pour la viabilité socio-économique des membres d'une coopérative.

Ce faisant, il se veut un premier pas vers la recherche d'un modèle de référence de commercialisation des produits pour les coopératives caféières et plus spécifiquement pour les coopératives faisant partie du commerce biologique.

### **Délimitation de la recherche**

La délimitation de cette recherche s'est fait premièrement au niveau de la coopérative Tosepan Titataniske. Une analyse a été réalisée dans cette coopérative, axée seulement sur des aspects de la commercialisation du café biologique. Des éléments de la

production, des ressources humaines et de la finance ont été omis volontairement lorsqu'ils n'avaient pas un lien direct avec la commercialisation.

### **Intérêt du sujet**

Nous considérons que cette étude est d'un intérêt particulier à cause :

- Du rôle grandissant de la fonction marketing dans les entreprises qui sont toujours à la recherche de satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants et ce, dans un contexte de mondialisation et d'augmentation de la concurrence.
- Du manque d'études sur le sujet du marketing et de leur efficacité dans le commerce biologique. Et pourtant, le sujet est d'une extrême importance dans le succès de ce secteur.
- De la méconnaissance de la fonction marketing dans les coopératives agricoles du sud.

Cette étude peut, par ailleurs, permettre au mouvement coopératif et au mouvement biologique de se doter de meilleurs outils de gestion et ce, dans un objectif de plus grand de développement du secteur.

## Méthodologie de recherche

Avant de parler de la méthodologie employée lors de cet essai, il est important de faire référence aux paradigmes de recherche, soit le positivisme empirique et le constructivisme.

Selon les tenants du positivisme empirique<sup>1</sup>, il existe une seule manière de voir les choses (la Vérité) et les modèles explicatifs correspondent en tout point au monde tel qu'il est.

Pour sa part, les constructivistes<sup>2</sup> considèrent que l'on ne peut parler du monde qu'en l'interprétant, qu'en inventant des représentations.

Par ce fait, le constructivisme tend à voir les modèles comme des instruments ou des technologies intellectuelles que les humains inventent pour s'adapter au monde dans lequel ils vivent. La valeur des représentations théoriques est, dans cette école, relative aux contextes et aux projets pour lesquelles elles sont utilisées.

La tendance épistémologique que nous adoptons dans cet essai est le **constructivisme**.

Par conséquent, je ne crois pas que le modèle que je développe dans ce travail peut être adaptable indépendamment du contexte temporel, culturel, économique et politique.

Il se situe alors dans la perspective historique et la culture organisationnelle de la coopérative Tosepan Titataniske.

---

<sup>1</sup> Englebert, Veronique, Lecomte Gérard Fourez, Philip Mathy, 1998, p.12

<sup>2</sup> Englebert, Veronique, Lecomte Gérard Fourez, Philip Mathy, 1998, p.12



Soulignons, par ailleurs, que cet essai est réalisé selon le format d'une étude de cas. Par définition, une étude de cas est une analyse systématique d'une situation dans le but de <sup>3</sup>:

- Trouver des solutions
- Résoudre un problème

Ce dernier se caractérise par les particularités suivantes :

1. Il n'y a pas de réponse toute faite à l'étude de cas.
2. Chaque cas est unique.
3. L'auteur doit faire preuve de jugement pour faire le bon diagnostic.

Dans le but de réaliser cet essai, nous avons utilisé différentes techniques de collecte des données.

L'analyse de documents a été d'une grande aide à connaître la région de Cuetzalan et ses problématiques : situation géographique, économique, politique et culturelle. Les organismes consultés ont été; l'INEGI, des sites touristiques et étatiques.

Des études et des rapports en lien avec la coopérative Tosepan Titataniske ont été consultés sur des sujets divers comme l'histoire, l'agriculture caféière, la production et la commercialisation dans la coopérative.

---

<sup>3</sup> <http://www.bibliotheques.uqam.ca/InfoSphere/sciences/defetu.pdf>

Ces lectures ont facilité la compréhension du processus d'évolution de la coopérative dans les temps passés ainsi que les problématiques actuelles.

La consultation de données élaborées par les employés sur la production, la situation financière de la coopérative, etc. a permis à l'étudiant de diagnostiquer le système de commercialisation de la coopérative.

Avec l'objectif d'enrichir et d'actualiser l'information sur la commercialisation dans la coopérative, l'utilisation de méthodes d'enquête et d'observation participante ont été de mise.

Les enquêtes ont été dirigées au personnel de la coopérative qui est en relation de près ou de loin avec le système de commercialisation de la coopérative, c'est-à-dire des employés, des dirigeants, des responsables de la commercialisation, des promoteurs, des récepteurs de la coopérative. Un questionnaire a été l'instrument de base de l'enquête.

D'un autre côté, la participation à des inspections internes de certification biologique a permis de comprendre les problématiques de la culture du café.

De plus, l'évaluation du système d'entreposage et de transport a été réalisé par une inspection des différentes installations de la coopérative.

En ce qui concerne l'aspect de la promotion dans la coopérative, l'étudiant a pu participer à une foire sur la production biologique.

En dernier lieu, l'observation participante dans des réunions de promoteurs, de collecteurs, d'employés et des assemblées mensuelles d'information aux producteurs a permis de comprendre la situation de la commercialisation dans la coopérative.

Une méthodologie scientifiquement acceptable doit se soumettre à deux critères :

- La fidélité
- La validité

La fidélité se définit comme la capacité d'un test à reproduire le même résultat d'un moment à un autre<sup>4</sup> alors que la validité mesure si les items que contient un test sont pertinents au construit visé<sup>5</sup>.

A ce sujet, nous pouvons affirmer que la méthodologie employée lors de cet essai a permis d'obtenir des résultats fiables. De ce fait, une recherche entreprise par un autre chercheur mais avec la même méthode de recherche arriverait au même résultat.

Au niveau de la validité, cette recherche contient tous les éléments nécessaires pour l'analyse complète de la fonction commercialisation (département de marketing, stratégie de commercialisation, S.I.M., analyse externe et interne)

---

<sup>4</sup> Sénécal, Carolina, 2002.

<sup>5</sup> Senécal, Caroline, 2002.

## **La coopérative et son développement**

Avant de passer à l'étude de la coopérative, il est important de définir des concepts clés.

Une coopérative se définit comme « une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques et sociaux communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopératives »<sup>6</sup>.

La coopérative doit, en théorie, se soumettre aux 7 principes coopératifs énoncés par l'ACI en 1995<sup>7</sup>, soient :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous;
- Pouvoir démocratique exercé par les membres;
- Participation économique des membres;
- Autonomie et indépendance;
- Éducation, formation et information;
- Coopération entre coopératives;
- Engagement envers la communauté.

Le développement durable pour une coopérative signifie « des stratégies et des activités d'affaires qui rencontrent aujourd'hui les besoins de l'entreprise et de ses parties

---

<sup>6</sup> IRECUS, 2002

<sup>7</sup> ACI, 2002.

prenantes tout en protégeant, maintenant et améliorant les ressources humaines qui seront nécessaires dans le futur »<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> International institut for sustainable development, Deloitte et Touche, World business council for sustainable development, 1992.



## **CHAPITRE 1 : Le pays, la région et la coopérative Titataniske**

### **1.1 Le pays**

Le Mexique est une république fédérale de 31 états et un district fédéral, la ville de Mexico. Sa population est de 100 349 766 habitants, le plaçant au 2e rang des pays les plus peuplés d'Amérique latine<sup>9</sup>. La superficie est de 1 908 690 km<sup>2</sup> avec 9 330 Km de côtes.

Plus de 75% de la population mexicaine vit en milieu urbain. La capitale est Mexico avec 9 530 2000 habitants<sup>10</sup>.

Le Mexique est membre de l'ALENA. Ces partenaires commerciaux sont : les États-Unis (74,8%), le Japon (4,1%), l'Allemagne (3,5%), le Canada (1,8%), la Corée du sud (1,4%), l'Italie (1,2%) et la France (1,1%)<sup>11</sup>.

Les exportations du Mexique sont de 110,4 milliards \$ alors que les importations sont de 109 milliards.

---

<sup>9</sup> État du monde, 2002, p. 371.

<sup>10</sup> Enviro-Acces (2001), p. 4.

<sup>11</sup> Team Canada, 2002

La commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes a estimé en 1989 que 39% des ménages mexicains vivent dans la pauvreté, incluant un 14% dans l'extrême pauvreté<sup>12</sup>.

D'après le Centre des études de marché et le Service des délégués commerciaux du Canada (2000)<sup>13</sup>, « près des deux tiers des 18,8 millions de familles du Mexique se situaient dans les deux catégories socio-économiques les plus basses (SES D/E) en 1998, le revenu familial moyen s'établissant à 4 253 \$ U.S. »

Le PNB/habitant est de 3 680 dollars au Mexique. En 1999, ce pays était au 55<sup>ième</sup> rang pour l'Indice de développement humain.

L'ethnicité est un élément important d'analyse de la société mexicaine. Au Mexique contemporain, les Mexicains identifient deux principaux groupes ethniques distincts basés sur la culture et non la race : les métis et les amérindiens.

En 1990, le 7,5% de la population du pays (approximativement 5,3 millions de personnes de 5 ans et plus) parlait une langue indigène. Ce groupe reste le secteur le plus marginal de la société. Plus de 40% de la population amérindienne était illettré en 1990, 30% des enfants indigènes entre 6 et 14 ans n'allaient pas l'école. Les Indiens ont aussi un haut pourcentage de mortalité associé aux maladies infectieuses et parasitaires, un haut niveau de déficience nutritionnelle et des faibles services d'eau et électricité<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> American Memory, 2002.

<sup>13</sup> Centre des études de marché et le Service des délégués commerciaux du Canada, 2000 : résumé.

<sup>14</sup> American Memory, 2002.

La structure du PIB du Mexique est composé de 5% du secteur de l'agriculture, de 28,2% du secteur de l'industrie et de 66,8% des services<sup>15</sup>.

Officiellement, 50% du territoire mexicain peut être cultivé. À présent, seulement est cultivé le 12%.

La constitution mexicaine établit trois catégories de possession de la terre: privé, publique et sociale. La propriété sociale est divisée en communale (surtout au sud du Mexique) et *ejido* (système communal de possession de la terre établi en 1917).

L'article 27 de la constitution établit que l'*ejido* est la première forme de possession au Mexique<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> World Bank, 2002.

<sup>16</sup> American Memory, 2002

## 1.2 L'agriculture caféière mexicaine

L'implantation du café en sol mexicain date de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, quand on registre les premières exportations du grain en provenance de Cordoba <sup>17</sup>.

Actuellement, Le Mexique occupe la 5<sup>e</sup> place des pays producteurs de café derrière le Brésil, la Colombie, l'Indonésie et le Vietnam. Sa production est de 4.9 millions de sacs.

Le café est cultivé en douze états. En ordre d'importance ils sont : Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Puebla, Guerrero, Hidalgo, San Luis Potosí, Nayarit, Jalisco, Tabasco, Colima et Querétaro<sup>18</sup>.

Les régions caféières où se concentre la culture du café sont quatre : les versants du golf du Mexique et de l'Océan Pacifique, les zones du Centre Nord, du Soconusco au Chiapas et le Sud-est mexicain.

Le Mexique produit 97% de café arábica et 3% de café robusta<sup>19</sup>. Dans les variétés arábicas, on retrouve la Bourbon, Caturra, Maragogipe (ou Márago), Mundo Novo, Garnica et Typica, étant cette dernière la plus répandue<sup>20</sup>. Toutes ces variétés sont du groupe « otros suaves »<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> Gómez, 1998.

<sup>18</sup> Aguirre, Francisco, 2002.

<sup>19</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.47-48.

<sup>20</sup> Aguirre, Francisco, 2002.

<sup>21</sup> Consejo Mexicano del Café, 2002.

Au Mexique la superficie où on cultive le café représente le 3.2% du total de terre cultivée.

Du point de vue économique, le café a représenté entre 1985 et 1991 le 2.6% de la valeur totale des exportations et le 36% de la valeur des exportations agricoles. Le café est, de plus, le produit agricole qui permet le plus important afflux des devises, comportant un revenu total de 2 971 millions de \$ U.S.

Du point de vue du travail, de la production à la commercialisation interne du café, autour de 3 millions de personnes en dépendent, 700 000 emplois occupant plus de 280 000 unités agricoles. 4 557 communautés cultivent du café dont 60% sont des populations indigènes.

Mentionnons que la caféiculture du Mexique est caractérisée par la production en petites parcelles (minifundismo). Ainsi, 70% des terres cultivées ont moins de 2 hectares<sup>22</sup>.

Concernant l'aspect politique, en 1940, approximativement la moitié des propriétés caféières étaient convertie en 100 ejidos. À partir de 1956 et jusqu'à 1989, l'Institut mexicain du Café (Inmecafé) a été l'instance gouvernementale en charge de répondre aux besoins du secteur cafetier. Depuis 1993 et jusqu'à ce jour, cette fonction est remplie par le Conseil mexicain du Café.

---

<sup>22</sup> Santoyo, 1996.



Les actions financières de Pronasol ont été substituées à celles de Inmecafé. Une différence se situe dans la façon de distribution des crédits, Inmecafé donne des prêts aux groupes tandis que Pronasol prête aux individus.

Actuellement, l'actuation du gouvernement dans la caféiculture vise l'élimination de ses fonctions de régulation économique, tend à proportionner des bases normatives et juridiques qui permettent d'établir les limites de la participation gouvernementale et les critères formels pour instaurer un nouveau cadre de relations avec les agents économiques investis dans le complexe économique du café<sup>23</sup>.

### **1.3 La situation régionale**

L'état de Puebla a une superficie totale de 33 919 km<sup>2</sup>, représentant approximativement 1.7% du total. La population est de 5 076 686 habitants.

Au niveau géographique et économique, l'état est divisé en 7 régions administratives, soit : Huauchinango, Teziutlan, Tepeaca, San Pedro Cholula, Puebla, Izúcar de Matamoros et Tehuacan.

La région de Teziutlan, lieu de notre étude, est située dans la partie nord-est de l'état regroupant 32 municipalités et 548 localités.

---

<sup>23</sup> Aguirre, Francisco, 2002.

La production agricole y est importante ainsi que l'industrie, mais plus encore son histoire socioculturelle et ses vestiges coloniales qui donnent lieu à une activité touristique considérable<sup>25</sup>.

#### **1.4 La situation locale : Cuetzalan**

Zone de transition entre la Sierra Madre Oriental dans la portion correspondant au massif de Teziutlan et la région de plaine de la côte Veracruzienne, Cuetzalan a une superficie de 1,284 km<sup>2</sup><sup>26</sup>

L'histoire de cette région est remplie d'invasions et conquêtes, tout autant dans la période préhispanique (invasion Chichimèque et Aztèque, haut lieux de la culture Totonaque) que lors de la période coloniale.

Au XIX s'installent dans la région les premières familles métisses. Avec l'appui de l'appareil juridique, elles parviendront à enlever les terres aux indigènes.

L'altitude de la région entourant Cuetzalan va de 300 mètres à 1200 mètres On y peut distinguer trois zones :

❖ Zone basse: 300 à 599 mètres, représentant 15%

---

<sup>25</sup> American Memory, 2002.

❖ Zone moyenne: 600 à 899 mètres, représentant 50%

❖ Zone haute: 900 à 1200 mètres, représentant 35%

Le climat de la région Sierra Nord de Puebla en est un de transition entre le tropical et le tempéré, avec des pluies durant toute l'année et aucune période sèche bien définie. La précipitation annuelle atteint 2 250 mm et la température annuelle oscille entre 18 et 24 degrés.

Les cyclones tropicaux provenant des Caraïbes affectent cette zone durant les mois de septembre, d'octobre et partie de novembre ayant comme conséquence une plus grande quantité d'eau<sup>27</sup>.

La topographie de la région y est très accidentée.

La région de Cuetzalan est, du point de vue agricole, une région où on trouve de petites propriétés rurales (la ferme moyenne a environ deux hectares)<sup>28</sup>. La tenance de la terre est pour la plupart privée.

La population de la région est majoritairement indigène ayant les problèmes typiques d'une zone considérée par l'État comme de « haute marginalité » : dénutrition, misère, analphabétisme, faibles moyens de communication, importante autorité des caciques dans la communauté, alcoolisme, etc.<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> Arriaga, L., J.M. Espinoza, C.Aguilar, E-Martinez, L. Gomez y E. Loa, 2000, p.421.

<sup>27</sup> Aguilar, Alvaro, 1986, p.48.

<sup>28</sup> Beaucage, Pierre, 1987, p.37.

<sup>29</sup> Aguilar, Alvaro, 1986, p.44.

Les principales cultures de la région sont le maïs, le café, le piment et en moindre échelle les fèves noires et la canne à sucre. On retrouve aussi des plantations d'oranges, de sapotes mamey, de goyaves et de papayes.

#### **1.4.1 Infrastructures routières**

La communication est un facteur décisif dans le développement économique d'une région.

Sur ce plan, la zone d'étude possède les réseaux suivants : 36 kilomètres de routes pavées rejoignant Cuetzalan à Zacapoxtla. Il y a une bifurcation à la hauteur de Equimita, de là un chemin de terre de 26 kilomètres communique les municipalités de Zoquiapan, Jonotla, Tuzamapan et Huehuetla. Ce chemin se prolonge de Reyes Vallarta à San Antonio Rayon avec une extension de 5 kilomètres.

L'est de la région est reliée par 25 kilomètres de brèche, chemin très étroit, reliant Cuetzalan à Mazatepec.

Au Nord, un chemin de terre de 30 kilomètres relie Cuetzalan à San Antonio Rayon et se prolonge de 7 kilomètres pour arriver à Paso del Jardín.

L'Ouest de la région est communiqué à travers de 25 kilomètres de chemins allant de Cuetzalan à Reyes Vallarta<sup>30</sup>. (ANNEXE 1)

---

<sup>30</sup> Aguilar, Alvaro, 1986, p.66.

Lors des fortes pluies les routes sont souvent très endommagées (Cuetzalan est la 3<sup>e</sup> région la plus pluvieuse du pays) et il y a parfois des glissements de terrain. Au mois d'octobre 1999, par exemple, la route Cuetzalan-Puebla est restée coupée pendant tout un mois, laissant la population sans connexion routière avec l'extérieur.

La distance de Cuetzalan au port de Veracruz est de seulement 160 km. Ce port est l'endroit d'où est exporté la majorité du café biologique. Une courte distance du lieu d'exportation permet à la coopérative d'avoir accès à une majeure information sur le marché international de son produit.

Mentionnons que l'état est en train d'achever la construction d'un pont rejoignant Cuetzalan à Papantla dans l'état de Veracruz. Ceci constitue une excellente opportunité pour la coopérative car cela va réduire le temps et améliorer les conditions d'exportation aux Etats-Unis par voie terrestre.

## **1.5 La coopérative Titataniske**

### **1.5.1 Historique**

L'idée de mettre sur pied la coopérative Agricole Régionale Tosepan Titataniske (« Ensemble nous vaincrons » en langue Nahuas) a commencé en 1976<sup>31</sup> lorsque quelques dizaines de membres (des femmes) se sont regroupés dans trois villages.

---

<sup>31</sup> Beaucage, Pierre, 1987, p.26.



Au tout début, la coopérative a pris le nom de Unión de Pequeños Productores de la Sierra (UPP) jusqu'à 1980 où elle s'est enregistrée auprès du ministère du Travail et de la Sécurité sociale sous le nom actuel.

L'objectif de créer une coopérative était multiple. Premièrement, il fallait commercialiser les produits locaux, s'approvisionner en produits divers venant de l'extérieur pour réduire le coût des denrées et éviter l'exploitation des intermédiaires (des métis appelés *coyotes*).

Pierre Beucage mentionne à ce sujet que "las relaciones de subordinación económica y política entre la mayoría indígena, que vive en las rancherías, y los comerciantes mestizos, localizados en las cabeceras, se identifican como las relaciones fundamentales, caracterizadas como un intercambio desigual"<sup>32</sup>.

Les paysans indigènes soulignent à ce sujet que "los de la cabecera nos pagan el producto al precio que ellos quieren y luego nos venden su mercancía también al precio que quieren"<sup>33</sup>.

En 1980, La coopérative rassemble 56 communautés et 9 « municipios » avec 8 000 personnes impliquées. Elle contrôle l'exportation de piment Old Spice et de mamey. La commercialisation du café, principale production, reste encore marginal.

---

<sup>32</sup> Beucage, Pierre, 1997, p.16.

<sup>33</sup> Beucage, Pierre, 1997, p.16.



En 1984, la Tosepan est impliquée dans différents projets nouveaux, soient la santé, la réhabilitation des chemins et des jardins communautaires, la diversification des cultures, des cours de formation et la construction de caves.

Aujourd'hui, la coopérative regroupe 5 800 membres, coopérateurs et coopératrices vivant dans 60 communautés de 6 municipalités (Cuetzalan, Jonotla, Tuzamapan, Zoquiapan, Hueytamalco et Tlatlauquitepec) dispersés dans la Sierra Madre Oriental et le versant du Golfe du Mexique<sup>34</sup>.

On estime que 95% des membres sont des indigènes nahuas. On compte 3 200 producteurs de café et 2 800 de piments, parmi eux 1 200 femmes. Il y a 80 familles d'artisans et 600 journaliers. La petite propriété prédomine dans la coopérative avec une moyenne de 0.75 hectares par producteur.

A l'heure actuelle, la coopérative est la première organisation productrice de café biologique dans l'état de Puebla.

De part l'importance que joue le café dans la région, c'est le principal élément développé par la coopérative (63% de l'importance économique). Les activités développées dans ce secteur par la coopérative sont<sup>35</sup> :

---

<sup>34</sup> Aguirre, Francisco 2002.

<sup>35</sup> González, Luisa Alborez y Leonardo Durán Olguín, 2001.

- ❖ Assistance technique et appui à la production, comme par exemple la donation de plantes pour la rénovation de caféiers ainsi que le ravitaillement en intrants.
- ❖ Transport, entreposage, transformation et commercialisation du café.
- ❖ Diffusion et adaptation de variétés améliorées de café.
- ❖ Promotion de la diversification productive avec des cultures alternatives au café, autant natives (piment, mamey) comme exotiques (macadamia, cèdre rose).
- ❖ Diffusion de pratiques amicales avec l'environnement (utilisation de terrasses, application de composte et contrôle biologique des parasites du café).
- ❖ Reconversion des entrepôts en modules écologiques.
- ❖ Récupération des sous-produits du café (production de composte et de sous-produits pour la production de champignons comestibles à partir de la pulpe, et extraction d'alcools à partir du mucille ).

### **1.5.2 Aspect organisationnel**

La coopérative est composée de différentes instances<sup>36</sup> :

- ❖ L'autorité suprême est l'assemblée de représentants des communautés, qui siège à chaque dernier dimanche du mois.
- ❖ Le conseil d'administration est le représentant de l'organisation. Ce dernier est composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier.

---

<sup>36</sup> González, Luisa Alborez y Leonardo Durán Olguín, 2001.

- ❖ Le conseil de vigilance est l'instance chargée de contrôler l'application des décisions entreprises lors des assemblées générales.
- ❖ Les employés et promoteurs sont chargés de former les membres producteurs et de leur fournir de l'assistance technique.

De plus, l'entité Tosepan Titataniske se compose de différents organes. Ils sont les suivants<sup>37</sup> (ANNEXE 2):

- ❖ La coopérative de consommation *Tosepan Titataniske*.
- ❖ La coopérative de commercialisation *Maseual Xicaualis*, figure juridique avec laquelle les membres de la coopérative commercialisent leurs produits.
- ❖ L'organisation sans but lucratif *Yeknemilis* (responsable de l'organisation des communautés<sup>38</sup>) constituée par les employés et les promoteurs de la coopérative dans le but d'appuyer les autorités de la Tosepan dans le fonctionnement et la coordination des différentes aires de travail autant que de l'administration du centre de formation Kalpaixpetaniloan.
- ❖ La caisse d'épargne et de crédit *Tosepantomin*.
- ❖ Le centre *Kalpaixpetaniloan* prend en charge la formation de ses membres.
- ❖ La coopérative *Toyektanemililis* ayant la mission de vendre des matériaux de construction pour améliorer l'habitat des membres.

---

<sup>37</sup> Aguilar, Alvaro, 2002.

<sup>38</sup> Aguirre, Francisco, 2002 .

Les femmes membres des coopératives possèdent leur propre organisation sous le nom de Commission régionale des artisanes.

Ces organes centraux sont rattachés aux communautés locales par des Coopératives locales. Les décisions se prennent tout d'abord dans les assemblées locales pour cheminer ensuite vers les organes centraux.

Il est à noter que coopérative Tosepan Titataniske fait partie de la Coordination nationale des organisations de caféiculteurs (CNOC).

### **1.5.3 Aspect économique**

La coopérative commercialisait, jusqu'à l'an 2000, entre 3 000 et 5 000 sacs de 60 kilos de café.

À cause de la baisse des prix du café, elle a laissé tomber la commercialisation du café conventionnel. Le projet actuel vise à vendre toute la production de café dans le commerce biologique.

En 2001 la coopérative a vendu 252 000 tonnes de piment Old Spice<sup>39</sup>. De plus, elle a produit 10 tonnes de champignons comestibles pour le marché local, 40 tonnes d'engrais

---

<sup>39</sup> Sociedad Cooperativa Maseual Xicaualis S.C.L, 2002.

biologique et 500 000 plantes de café que les membres distribuent dans les communautés.

Depuis quelques années, la coopérative développe un projet d'écotourisme financé par l'INI et l'INEA.

#### **1.5.4 Aspect financier**

La coopérative Tosepan Titataniske est actuellement en bonne santé financière ayant d'importantes réserves de capital. Cependant, elle a aussi une dette à long terme d'un montant élevé<sup>40</sup>.

De plus, les coûts liés à la certification biologique (inspection, transformation de la production, certification) sont considérables. Sans parler qu'il n'y a pas de certitude que la coopérative puisse certifier biologique et qu'elle trouve par la suite un marché.

La conversion de la production conventionnelle à la production biologique est un risque financier encouru par les membres de la coopérative.

## **CHAPITRE 2 : Le café dans le monde et au Mexique**

---

<sup>40</sup> Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional «Tosepan Titataniske », 2002.



## 2.1 Le café dans le monde

Le café est originaire d'Afrique, plus spécifiquement d'Éthiopie. Son introduction en Amérique date du XVIII<sup>e</sup> siècle<sup>41</sup>.

Le café est cultivé aujourd'hui dans 51 pays des continents Américain, Asiatique et Africain. Tandis que le café est produit par des pays à climat tempéré, il est consommé majoritairement dans les pays nordiques. Par conséquent, le café mexicain est majoritairement destiné à l'exportation.

Le marché mondial du café représente 11 000 millions \$U.S. Chaque seconde, 3 300 tasses de café sont consommées<sup>42</sup>.

Des 6 000 espèces dans le genre *Coffea*, les deux variantes les plus importantes sont l'*Arábica* et le *Robusta*. Alors que le café *arábica* constitue 70% de la production caféière mondiale, le café *canephora* (robusta) représente 30% de cette production.

Le café est un produit dont le prix varie fortement selon les lois de l'offre et de la demande du marché. L'activité caféière à l'échelle mondiale est influée par des facteurs d'ordre climatique, sociopolitique et financier.

---

<sup>41</sup> C. Renard, 1993, p.11-12

<sup>42</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.75-76



Dans le premier groupe, nous retrouvons les facteurs d'ordre politique, principalement les actions des pays caféiers pour défendre et accroître ses quotas de participation dans le marché international. La coordination de ces politiques a amené la création d'une organisation internationale qui régule le commerce international de ce grain depuis 30 ans, l'OIC.

Dans le cas des facteurs écologiques, nommons le cas de l'ouragan « El niño », des sécheresses et des inondations.

Les mouvements armés (par exemple le EZLN au Chiapas, Mexique) et les migrations sont des éléments à tenir en considération quand on parle de facteurs sociaux.

Pourtant, ce qui fait que ce marché soit instable et "irréal" est le facteur financier. Pour prendre les mots de Dario Betancourt, «las variaciones de los precios no obedecen a factores reales como los mencionados en secciones anteriores, sino únicamente a motivos especulativos que hacen más riesgosa esta actividad para productores y compradores »<sup>43</sup>.

L'activité des producteurs et exportateurs est donc sérieusement compromise, car ils ne savent pas quand est le moment adéquat pour prendre des décisions sur le prix d'un achat ou vente immédiate.

---

<sup>43</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.5

Dans le cas du café, le marché est dominé par une poignée de multinationales ayant toutes un chiffre d'affaires beaucoup plus important que le PNB de certains pays. Par exemple, le volume des opérations de Nestlé représente 21 fois le PNB du Nicaragua, celui de Phillip Morris est de 3 fois le PNB du Vietnam.

Actuellement, le marché du café vit une surproduction mondiale. Sur les 115 millions de sacs produits annuellement il y a au moins 9 millions de surplus. Les raisons sont : l'absence de régulation du marché par l'Organisation Internationale du café (OIC), l'entrée de certains pays comme le Vietnam ainsi que les programmes de l'ONU de substitution de la culture de la coca par la culture caféière en Colombie et Bolivie.

Cette situation a eu un impact sur le prix du café qui n'a fait que baisser depuis les dernières années atteignant le prix le plus bas de son histoire; 50 \$U.S./100 livres.

Dans le cas plus spécifique du Mexique, le prix de vente du café est rabaisé par l'imposition d'un châtiment pour sa mauvaise qualité. Cette sanction est équivalente à 25 \$ U.S./250 livres<sup>44</sup>.

### **2.1.1 La transformation du café (beneficiados)**

Pour bien comprendre la culture du café, il faut connaître les différentes étapes du procédé du café.

---

<sup>44</sup> Monroy, Mario B., 2001, p.17

À partir du moment où le grain est récolté, il faut lui enlever la pulpe et la pellicule intérieure. Ce procédé est connu sous le nom de *beneficio humido o seco*.

Le *beneficio humedo* est le procédé le plus long et complexe. Suite à la récolte du café, on obtient le café dit *cereza*. D'abord il faut séparer les bons grains des mauvais. La méthode consiste à submerger les grains dans un bassin d'eau. Les bons grains vont couler alors que les mauvais vont flotter.

Tout de suite, la pulpe est enlevée du grain. (manuellement ou au moyen d'une dépulpeuse). La fermentation du café permet, en troisième lieu, de retirer le mucilage pour permettre par la suite que le café soit lavé et séché. Le séchage se fait dans des patios de ciment ou au moyen de sècheuses modernes. Le résultat est un café dit *pergamino*. Une fois que le *pergamino* est enlevé, on passe à polir le café pour obtenir un café vert lavé. Soulignons que cette dernière étape est optionnelle dans le *beneficio humido*.

Pour ce qui est du *beneficio seco*, il s'agit de laisser sécher le café *cereza* dans les arbres ou sur le sol. Une fois que le grain se détache du fruit (processus qui nécessite un temps de deux à trois semaines), on obtient le café dit *capulin*. À ce dernier, on lui enlève la pelure pour ensuite procéder à une sélection par couleur et grandeur. En ce cas, le produit final est un café vert non lavé (ANNEXE 3).

L'étape qui suit au *beneficiado* consiste à torréfier le café vert à une température de 201 à 230 degrés Celsius. Cette torréfaction du café est celle qui donne au produit l'arôme et la fragrance caractéristique.

Viendra par la suite l'étape de moudre le café.

Un dernier procédé industriel est l'élaboration des solubles. Pour ce faire, on torréfie, on extrait l'eau, on concentre le café et finalement on sèche par atomisation de l'air chaud.

## **2.2 Le café biologique au Mexique**

L'agriculture biologique se définit comme «la práctica y el arte empleados en la producción de alimentos, fibras, medicinas y otros satisfactores de necesidades humanas, mediante un manejo sostenible de los recursos naturales. El proceso productivo se beneficia de los ciclos ecológicos y prescinde de pesticidas y fertilizantes obtenidos mediante síntesis artificial »<sup>45</sup>.

Le café au Mexique pousse dans des régions semi-forestières. Deux conséquences environnementales principales découlent de la culture de ce grain. La première est la déforestation causée par les méthodes intensives et semi-intensives et par l'utilisation des milliers de litres d'eau, provenant des ruisseaux environnants.

La deuxième est la grande consommation d'eau exigée cette fois-ci par la production. Ces eaux usées deviennent contaminées par les déchets du café<sup>46</sup>. De ce fait, des études

---

<sup>45</sup> CERTIMEX, 2001.

<sup>46</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.68.



considèrent qu'une tasse de café (fait avec 10 grammes de café grillé) génère autour d'un litre d'eau contaminée.

Au Mexique, le café biologique est né de la recherche des nouvelles solutions aux problèmes de la baisse des prix du grain et le manque de financement. On essaye ainsi de diminuer les coûts provoqués par l'achat des pesticides et insecticides de même que de répondre à la demande des courants écologistes nord-américains et européens.

Les avantages d'un tel marché sont multiples pour le producteur, la communauté et l'environnement<sup>47</sup>:

- ❖ Obtention d'un prix de vente supérieur au café conventionnel.
- ❖ Maintien d'un emploi bien rémunéré en plus de générer des alternatives de travail dans les communautés dues à la quantité de main d'oeuvre qui est nécessaire pour la récolte.
- ❖ Conservation et maintien des ressources naturelles (sol, eau, etc.).
- ❖ Promotion de la production durable et de la conservation de l'environnement régional.
- ❖ Taux élevé de main d'oeuvre occupant un emploi permanent et évitant de cette façon l'émigration aux grandes villes mexicaines et aux États-Unis.
- ❖ Promotion de la création de formes d'organisations d'autogestion.
- ❖ Respect de la pratique et du domaine des connaissances traditionnelles appliquées aux systèmes de production.

En plus, il y a une autre bonne raison pour produire du café biologique. Il s'agit des crises cycliques qui se produisent dans le marché mondial du café.

## 2.3 La certification biologique au Mexique

La certification biologique requiert des normes de production et de commercialisation différentes des normes du commerce conventionnel du café. Pour une meilleure compréhension du processus de certification, je me propose de décrire succinctement les différentes étapes de certification

Une certification biologique se fait en 4 étapes<sup>47</sup> et le processus dure en moyenne trois ans.

Au tout début, l'organisme de certification échange de l'information avec l'organisation d'agriculteurs intéressés par le marché biologique. La coopérative d'agriculteurs prend connaissance à cette étape des normes de certification, des conditions et du processus de certification.

Lors de cette étape, l'organisme intéressé doit envoyer un **questionnaire** évaluant de façon réaliste les conditions et les perspectives d'une culture biologique, la situation administrative et économique de l'organisation.

---

<sup>47</sup> González, Luisa Alborez y Leonardo Durán Olguín, 2001.

<sup>48</sup> Naturland, 2002.



Si les deux organisations arrivent à un accord, un inspecteur est envoyé sur les lieux. L'objectif de l'inspection est de faire un **inventaire complet de l'organisation** : sa production, son système d'entreposage et de commercialisation, l'étiquetage et le transport.

À la fin de l'inspection, qui dure approximativement 2 semaines, l'inspecteur donne un *diagnostic d'inspection* à son client.

Vient par la suite l'étape de la certification. L'association de certification envoie le diagnostic d'inspection à une commission de certification. Cette dernière a la mission de décider de l'acceptation.

Si l'organisation de producteurs est acceptée par l'organisation de certification, elle devient membre de cette dernière par un **contrat de producteur**. L'organisation s'engage alors à accomplir les normes de certification.

Il est important de mentionner que lors des ventes de produits biologiques, **un certificat de transaction** doit accompagner la marchandise.

La certification biologique peut être réalisée par différentes organisations. Au Mexique, cinq principales organisations certifient les produits biologiques : OCIA-Mexico, OCIA-Int. , CERTIMEX, Naturland, BIOAGRICOOOP.

Ces organisations ont leur propre réglementation de certification. Pour chacun des marchés d'exportation (américain, européen, asiatique), ces organisations exigent une certification différente.

En outre, les organisations de certification ne travaillent pas en partenariat mais bien au contraire, elles se font la lutte pour conquérir des marchés.

Les certifications de Naturland et de BIOAGRICOOOP sont plus reconnues en Europe tandis que celle de OCIA est reconnue en Amérique et au Japon. La certification CERTIMEX sert seulement pour le marché mexicain.

## **CHAPITRE 3 : La fonction commercialisation dans la coopérative Titataniske.**

### **3.1 Département de marketing**

Sachant que le marketing est un outil indispensable dans la gestion d'une coopérative, il est indispensable que la Tosepan Titataniske ait un département de marketing fort.

Par définition, un département de marketing doit s'occuper de :

" planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, services, organizations, and events to create and maintain relationships that will satisfy individual and organizational objectives"<sup>49</sup>.

Pour répondre à cette fonction, la Tosepan a développé une coopérative de commercialisation appelée Maseual Xicaualis.

Les employés de cette coopérative sont au nombre de dix. Il y a un responsable de la commercialisation, un comptable, une réceptionniste, cinq employés de l'air réception et deux chauffeurs.

Une description des tâches a été faite pour chaque employé permettant d'établir la séparation des responsabilités entre les différents membres du personnel de la Maseual

---

<sup>49</sup> Boone and Kurts, 1998.

Xicaualis. A la suite, nous verrons les différentes descriptions des tâches rattachées au personnel de commercialisation.

**Responsable de commercialisation:**

Le responsable de commercialisation supervise les entrepôts communaux, maintient la relation avec les représentants des autres organisations, contacte les institutions (INI, SECOFI, SAGARPA, FIRA, BANCOMEXT, ETC) et rédige les contrats des ventes et d'achats.

### **Comptable**

Le comptable est en charge du contrôle administratif des entrepôts communaux et de la commercialisation, il fait la comptabilité de la coopérative Maseual Xicaualis, dresse les états financiers à chaque mois, produit la conciliation bancaire (révision des états des comptes) et calcule les coûts de production.

### **Réceptionniste**

La réceptionniste aide le comptable dans ces tâches, fait les paiements des produits qui rentrent dans l'entrepôt central, saisie l'information des entrepôts communaux et répond à la demande des clients et membres.

### **Employés de l'air de réception**

Les employés de l'air de réception s'occupent de contrôler des entrées et sorties des sacs de café (inventaire), élaborent des rapports sur la qualité, maintiennent les zones propres et font la sélection et le nettoyage du café. Ils doivent aussi préparer les palettes pour l'embarquement, faire le contrôle des matières décomposables et les transférer à l'air de composte.

### **Chauffeurs**

Les chauffeurs ramènent le café à la coopérative, maintiennent en bonne condition les véhicules, élaborent les rapports hebdomadaires et remplissent les formulaires de contrôle du véhicule.

Le personnel de la coopérative Tosepan Titataniske participe aussi à l'entreposage du café dans les entrepôts communaux. Ce maillon de la chaîne de commercialisation est très important car il permet de garder un registre de la production de la communauté ainsi que d'établir une estimation de la production pour l'année.

Le **récepteur** est choisi par les coopératives locales, parmi ses membres, selon les conditions suivantes:

- ✓ Doit être un producteur biologique.
- ✓ Doit être en mesure de sélectionner les différentes qualités de café.
- ✓ Ne doit pas être le même collecteur de café traditionnel de la communauté.

Le récepteur doit recevoir une formation de deux jours où il apprend tout ce qui est en rapport avec le produit en question. Sa tâche consiste à faire la réception du café dans chacune des communautés ayant un projet de café biologique.

La description des tâches est le premier pas vers la structuration d'un département. Sur ce point, la coopérative a permis à ses employés d'établir les limites de ses fonctions. Néanmoins, il ne suffit pas d'écrire des tâches sur un papier pour que ces tâches se réalisent. Il faut alors avoir un contrôle continu sur l'accomplissement de ces fonctions.

À la coopérative Maseual Xicaualis, les employés ne remplissent pas toutes leurs fonctions. Il y a un manque de contrôle des suivis par rapport à un plan de travail de ce qui découle une certaine désorganisation dans l'ensemble de la structure.

Le responsable de commercialisation de la Tosepan qui est en charge d'établir le contrôle sur l'aspect financier de la Maseual Xicaualis n'y le fait pas de façon régulière.



Un autre important fait à mentionner est que les membres de cette coopérative sont contraires à toute forme de formation, ce qui restreint grandement le perfectionnement du personnel et éventuellement la force de commercialisation de la coopérative.

### **3.1.1 Le responsable de commercialisation**

La plus haute instance dans le département de Marketing est le responsable de commercialisation de la coopérative Tosepan Titataniske. Ce dernier a les fonctions suivantes :

Participer aux réunions hebdomadaires sur la collecte de café dans les communautés. Réviser les rapports sur les entrepôts communaux. Appuyer la recherche des nouveaux marchés. Participer aux rencontres avec d'autres organisations et institutions. Superviser les contrôles des centres communaux de la centrale administrative. Superviser les inventaires et la qualité du café. Aider à l'élaboration des rapports informatifs.

Dans le cas qui nous occupe, le responsable accomplit bien ses fonctions. Cependant, des éléments importants touchant la commercialisation sont absents dans la description de sa tâche. Un responsable de commercialisation doit aussi promouvoir les produits de l'organisation par le biais d'outils de promotion (feuillets promotionnels, site Web).

À l'ère de la globalisation et de l'expansion des marchés, la personne ressource doit être en mesure d'augmenter les contacts internationaux par la participation à des foires

internationales, des visites aux clients (exportateurs, importateurs, torréfacteurs, organisations de promotion du commerce biologique) autant nationaux qu'internationaux. Sa formation dans des langues étrangères (anglais ou français) est de mise ainsi que sa connaissance des marchés internationaux.

En plus le responsable de cette coopérative semble remplir d'autres fonctions souvent peu connexes avec son poste (contrôle interne, subventions, projets d'écotourisme). Son salaire dépend d'une subvention gouvernementale (Secrétariat au Développement Rural), ce qui est une erreur stratégique de la part de la coopérative. Sachant l'importance actuelle de ce poste, la coopérative ne peut pas se permettre de changer continuellement de personnel lorsque les subventions sont écoulées. Dans ce cas, la coopérative doit allouer une enveloppe d'argent pour permettre une continuité dans le poste.

### **3.1.2 Stratégie de la commercialisation et son agencement dans la planification stratégique de l'entreprise**

Kotler affirme, dans « Marketing management », qu'une stratégie de commercialisation « doit découler des stratégies de l'entreprise (planification stratégique) et non seulement de considérations ayant trait aux coûts »<sup>50</sup>.

La planification stratégique se compose, selon Kotler, de trois principes<sup>51</sup> :

---

<sup>50</sup> Kotler, Ph et B. Dubois, 1989, p.638.

1. Gérer les domaines d'activité de la firme comme un portefeuille d'investissements.
2. Nécessité d'évaluer avec précision le potentiel de rentabilité future de chaque domaine d'activité.
3. Pour chaque domaine d'activité, l'entreprise doit élaborer un « plan de partie » (stratégie) pour pouvoir atteindre ses objectifs à long terme.

La stratégie de commercialisation doit inclure les concepts classiques de segmentation et de différenciation ainsi que de marketing-mix.

Le marketing-mix consiste « à regrouper les décisions de marketing en quatre catégories qu'on désigne souvent comme « **les quatre P du marketing** », soit le produit, la place ou mise en place (distribution), la promotion et le prix »<sup>52</sup>.

La coopérative en étude ne possède pas de plan spécifique de commercialisation. Ce qui veut dire qu'aucun travail de planification a été fait à fin d'établir des objectifs à atteindre, des moyens d'évaluation des résultats, etc.

Il n'existe pas non plus d'agencement entre la planification stratégique de l'entreprise et l'aire de commercialisation. Ce mode de travail est possible car le responsable de la commercialisation travaille en vase clos, sans aucune consultation avec les autres aires de travail et l'équipe de direction.

---

<sup>51</sup> Kolter Ph., Filiatrault, Pierre et Ronald E. Turner, 1994, p.50-51

<sup>52</sup> Ara, Guy, 2001, p.17.

La communication des décisions aux différents membres de la coopérative (promoteurs, membres de la base, employés) ne se trouve pas dans une meilleure situation. Seulement des informations sur l'état des finances du département et dans le cas des promoteurs, sur les négociations en cours, sont données. Dans les assemblées des membres, le responsable ne discute pas des avenues possibles et seulement sont mentionnés les résultats des transactions.

### 3.1.2.1 Segmentation

Avant de faire une recherche active de son marché, il faut décider quels segments le produit à vendre va viser. Pour y arriver, il faut connaître le potentiel de chaque segment.

Soulignons qu'en marketing, la segmentation<sup>53</sup> consiste dans le processus de division (géographique, psychologique, démographique) du marché dans des groupes basés sur d'importantes caractéristiques de consommation.

Si notre entreprise veut vendre du **café soluble** (segment) au Mexique, il faut savoir qu'il existe un gros marché pour ce produit mais aussi que la concurrence est forte à cause des grands joueurs comme UCIRI et Nestlé.

---

<sup>53</sup> Rao, Ambar, 2002.



Si la coopérative décide de s'attaquer au marché des **cafétérias** (segment), il faut savoir qu'il y a un boom en ce type de commerce mais qu'on y vend du café de mauvaise qualité<sup>54</sup>.

La coopérative n'ayant aucune information sur les différents marchés, elle se précipite sur les opportunités offertes.

Au niveau de l'exportation, le responsable de la commercialisation considère que l'option la plus viable consiste à commercialiser la récolte 2002-2003 avec UCIRI, partenaire commercial. L'avantage de transiger avec cette organisation est de profiter de l'expérience qu'elle a dans le marché biologique et équitable. Par contre, pour la Tosepan les prix et les conditions négociées sont désavantageux.

D'autres options sont entrevues tels un partenariat avec Bio-Planeta, organisme voué à la commercialisation des produits biologiques pour l'exportation.

Pour le marché mexicain, l'option serait de faire affaire avec Agromercados, organisme constitué par des organisations paysannes et indigènes de petits producteurs, sous le schéma du commerce équitable appuyant l'ouverture des marchés pour les produits finis des petits producteurs. Cette initiative se traduit par<sup>55</sup> la distribution aux magasins d'auto service et institutions, le service de marketing, l'installation dans des cafétérias et l'exportation à des pays demandeurs de ces produits.

---

<sup>54</sup> Monroy, Mario B., 2001, p.15.

<sup>55</sup> Agromercados, 2002.

Le marché mexicain recèle beaucoup de potentiel étant un marché nouveau pour l'biologique. Toutefois, la concurrence y est très forte, Nestlé, UCIRI et d'autres organisations du commerce biologique étant sur le marché depuis longtemps.

La solution consiste à développer les niches de marché inexploités ou à faible concurrence de Nestlé et des organisations produisant du café biologique. Je pense, entre autres, au segment des installations touristiques, des chaînes de restaurants, des marchés gourmets (franchises, galeries, complexes industriels, universités, cyber cafés), des institutions (hôpitaux, gouvernement) ou des entreprises (maquillas).

Sur ce point, je suis en accord avec Franz Vanderhoff B.<sup>56</sup> dans le sens qu'il est nécessaire de développer le marché local, régional et national.

À moyen terme, la coopérative prévoit commercialiser son café sous la bannière du commerce équitable. En plus, elle souhaite devenir autonome dans la commercialisation de son produit ce qui implique qu'elle ne va dépendre d'autre organisme (exemple de UCIRI).

Ces objectifs à court et moyen terme rentrent dans un grand projet intégral durable de la coopérative. Ce dernier a son essence dans un plan de conversion de la culture traditionnelle à la culture biologique (habitation durable, autoconsommation, retour aux sources, cultures biologiques, écotourisme). La commercialisation du café biologique n'est qu'un aspect de ce grand projet qui se veut un exemple de réussite de l'autodétermination et du développement des cultures indigènes pour les prochaines décennies.



### 3.2 Système d'information marketing

Afin que la commercialisation dans la coopérative acquière un support de connaissance, les responsables de cette aire administrative doivent élaborer un système d'information marketing. Par définition, ce dernier est un « réseau complexe des relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures ayant pour objet de générer un flux ordonné d'information pertinente, provenant de sources internes et externes à l'entreprise, destiné à servir de base aux décisions dans les aires spécifiques de responsabilité du marketing »<sup>57</sup>.

Les objectifs de cet outil sont de prévoir l'évolution de ses marchés, cerner les besoins potentiels, identifier les innovations technologiques qui influenceront les produits de demain, observer les comportements des acteurs économiques, politiques et sociaux et saisir les opportunités offertes.

Les thèmes qu'on peut retrouver dans un SIM sont: le marché, le système concurrentiel, l'environnement technologique, économique et le cadre politique-légal, l'environnement socioculturel, l'information sur les produits, l'information sur la politique de ventes, la clientèle et la publicité.

---

<sup>56</sup> Vanderhoff, Franz, 2002.

Kolter, Ph. Filiatrault Pierre et Ronald <sup>n</sup> Turner, 1994, p.142..

En ce qui concerne la coopérative, il y a une source importante d'information interne et externe. Le problème majeur est dû à ce que cette information sur des thèmes divers n'est pas organisée et centralisée dans des archives.

L'information disponible comporte des études de marché sur la consommation interne du café, des études sur la culture du café et des études sur la coopérative (histoire, évolution).

Via Internet, le responsable de la commercialisation consulte des sites sur le marché international et les organisations mexicaines travaillant avec les mêmes produits. L'information est seulement conservée sur papier ça veut dire qu'il y a une absence d'archives électroniques emmagasinant de l'information sur différents sites Web d'intérêt en rapport avec la commercialisation.

Par ailleurs, une faiblesse se situe dans le manque d'information sur la concurrence, l'évolution du marché, la clientèle (le segment). Ce qui ne permet pas d'élaborer une stratégie de segmentation et de différenciation.

De plus, l'information disponible est éparpillée dans les quatre coins du bureau central de la coopérative et circulant de main en main elle est souvent perdue en chemin.

## **CHAPITRE 4 : Analyse interne et externe de la fonction commercialisation dans la coopérative**

Un travail de diagnostic "est sous-entendu par la détection des menaces et des opportunités que recèle l'environnement et celle des forces et faiblesses de l'entreprise puis leur confrontation aux fins d'évocation des manoeuvres stratégiques"<sup>58</sup> (ANNEXE 4).

Dans les prochaines pages, je me propose de faire une analyse de l'environnement dans lequel évolue la coopérative ainsi que des forces et des faiblesses internes qui y émanent.

### **Externes**

L'environnement externe de l'entreprise est à la fois sa source d'approvisionnement en ressources, le débouché de sa production et une sorte de matrice socioculturelle. Nous pouvons diviser cet environnement en 5 composantes: politique, économique, sociale, scientifique et technologique et culturelle<sup>59</sup>.

#### **4.1 Analyse du marché (jeux de l'offre et de la demande)**

---

<sup>58</sup> Lajoie, Luc, 2002, p.113

<sup>59</sup> Lajoie, Luc, 2002, p.115.

Le sous-système économique est la structure du marché qui n'est pas sans influence sur le degré de discrétion dont dispose l'entreprise. Une entreprise évoluant dans un milieu difficile d'accès doit par conséquent fonctionner à l'offensive, de façon agressive. Dans le cas contraire, une entreprise qui opère dans un secteur en demande peut "dormir sur ses lauriers" et un jour se ressaisir dans un moment de crise de la demande pour son produit. Nous verrons par la suite que ça c'est le cas de la coopérative Tosepan.

Le marché peut dicter les prix, les conditions de vente, la qualité des produits. Le marché est alors un environnement puissant dans lequel la coopérative évolue et auquel elle doit constamment s'adapter.

Le cas du marché de café est un bon exemple de l'influence que le marché exerce sur l'entreprise. Le secteur caféier mexicain, par exemple, est hautement vulnérable par la dépendance aux fluctuations des prix internationaux et à la demande des pays consommateurs.

Dans les dernières années, les producteurs de la région de Cuetzalan se sont vus sérieusement affectés par les bas prix du café (les plus bas de l'histoire) (ANNEXE 5).

La cause de la chute des prix étant<sup>60</sup> : l'entrée dans le marché du café de nouveaux pays producteurs (Vietnam), des pays augmentant leur production de café (Brésil), un système dérégulé empêchant les pays producteurs d'émettre des cotas sur la production mondiale de café et une demande stagnante.

À cause de la crise dans le marché du café, sa culture a laissé d'être une activité rentable dans la région de Cuetzalan, les coûts étant supérieurs aux bénéfices (par exemple les

coûts pour produire 100 livres de café sont de 70 \$U.S, alors que les bénéfices varient entre 50 et 60 \$U.S.<sup>61</sup>).

Dans ce contexte de crise économique et sociale, la coopérative Tosepan a mis sur pied un programme de travail de production, de certification et de commercialisation du café biologique pour la récolte 2002-2003. Le choix du marché biologique s'explique par la stabilité l'amélioration de ses prix.

A la suite, analysons le marché biologique en commençant par le cas de l'offre.

Le Mexique est actuellement le principal producteur de café biologique (sur un total de 16 pays participants) avec un 20% de l'offre mondiale et exportant dans le cycle 1999-2000 un total de 158,281 sacs.

Le nombre des producteurs biologiques au Mexique atteint aujourd'hui les 20 000 regroupés dans 37 organisations sociales et privées.

En ce qui concerne la demande, sans avoir des statistiques au niveau du marché international, nous savons que le secteur biologique a augmenté de façon vertigineuse. À ce sujet, les estimations actuelles situent la demande mondiale de café biologique certifié au-dessus de l'offre.

Les raisons pour lesquelles ce marché est en expansion sont les changements d'habitudes alimentaires des consommateurs en réaction aux phénomènes des OGM, à la maladie de la vache folle et aux hormones de croissance administrées aux animaux.

---

<sup>60</sup> OXFAM, 2002, p.16-19.

<sup>61</sup> Navarro Hernandez, Luis, 2002, p.10-11.



Il est à noter que les producteurs mexicains sont défavorisés par le manque de prestige de leur café dans le marché international à cause de sa faible qualité et des mélanges réalisés en café Oro.

Aussi, les producteurs mexicains doivent concurrencer des pays ayant une majeure technification et des plus bas coûts de production (c'est le cas du Brésil, du Costa Rica et du Vietnam)<sup>62</sup>.

Analysons maintenant le cas du marché interne (mexicain) et du marché d'exportation. Cette information étant importante pour la formulation d'une stratégie de segmentation de la coopérative.

#### **4.1.1 Marchés internes**

Selon le *Consejo Mexicano del Café*, les estimations indiquent qu'en 1996 la consommation par capita au Mexique a atteint 620 g et entre 1998 et 2000 elle a varié entre 570 g et 610gr. Cette situation de faible consommation est due à la forte concurrence du café avec le marché des boissons au Mexique<sup>63</sup>.

D'autres chiffres nous indiquent que de la production totale de café au Mexique, 80% est exporté et 20% est destiné au marché national, représentant 1,05 millions de sacs de 60 kg de café vert.

---

<sup>62</sup> Comisión de Cooperación Ambiental (CCA) de America del Norte, 2001, p.8

<sup>63</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.70.



Le secteur du café est, en outre, complètement dominé par une seule compagnie; Nestlé. Le *Nescafé*, principal produit de cette entreprise est un mélange de café mexicain et d'importation de très mauvaise qualité.

Par exemple en 1999, l'importation de café par Nestlé a été de 250 000 sacs<sup>64</sup>. Nestlé a importé des cafés du Brésil et d'Indonésie car étant de plus mauvaise qualité et ayant un coût plus bas que le café mexicain. Ceci entraîne un danger sur le plan de la caféiculture, par la possible entrée des maladies du caféier au pays.

Si Nestlé se permet de vendre un café de très mauvaise qualité c'est simplement parce que le consommateur mexicain n'est pas exigeant, ce marché affichant une faible consommation de café de qualité au niveau national<sup>65</sup> et n'ayant aucune culture de la consommation d'aliments sains et de protection de l'environnement<sup>66</sup>. De plus, la vente de café Nescafé est renforcée par une stratégie de publicité et de distribution agressive.

Les compétiteurs de Nestlé étant, par ailleurs, désavantagés à cause de deux phénomènes :

- Une faible connaissance de la culture biologique chez la population mexicaine<sup>67</sup>.
- Un manque des normes pour le café vert ou Oro dans l'industrie de la torréfaction.

---

<sup>64</sup> Monroy, Mario B., 2001, p.17

<sup>65</sup> Comisión de Cooperación Ambiental (CCA) de America del Norte, 2001, p.9

<sup>66</sup> Gomez Tovar, Laura, 2002.

<sup>67</sup> Duran, Alicia, 2002.

Sur le plan de la segmentation du marché mexicain, on peut ajouter que la plus forte consommation de café se fait à la maison (83%)<sup>68</sup>. Pour sa part, le marché au détail consomme deux types de produits, le café soluble et le café grillé et moulu.

Dans le cas des restaurants et des lieux touristiques, on sert majoritairement du café colombien à cause de sa bonne réputation.

Nommons en dernier lieu une menace pour les organisations voulant développer le marché national. A partir de 2003, le gouvernement mexicain va libérer totalement les barrières d'importation pour tout type de café, ce qui va entraîner un effet négatif sur les caféiers mexicains<sup>69</sup>.

#### **4.1.2 Marchés d'exportation**

Les chiffres mentionnés plus haut indiquent une forte exportation du café produit au Mexique. Pour ce qui est du café biologique mexicain, il est exporté à 19 pays. Les principaux sont : les États Unis (35,51%), l'Allemagne (19,22%), le Danemark (13,56%), la Hollande (10,97), la Suède (7,15%) et le Japon (5,36%).

Chaque marché a des exigences par rapport à la saveur, l'arôme, la qualité ainsi qu'aux normes environnementales et sanitaires.

---

<sup>68</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.71.

<sup>69</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.73.

Le fait que la plupart de la production de café biologique mexicain soit exporté s'explique par son prix plus élevé, son plus fort développement historique et sa plus faible concurrence. À l'opposé, les organisations ou entreprises évoluant sur le marché national doivent se buter à une forte concurrence (principalement de Nestlé) et à un marché restreint qui paie un prix plus maigre.

### 4.1.3 Concurrence

L'analyse de la concurrence est un préalable selon Luc Lajoie<sup>70</sup> car elle s'insère dans toute formulation d'une stratégie. Sans une analyse poussée de la concurrence et de sa différenciation dans son secteur d'activité, il est impossible pour une entreprise de percer ou de se développer dans un marché.

L'étude de la concurrence à la coopérative Tosepan doit se faire à deux niveaux. Premièrement, il y a une concurrence avec les *coyotes* (intermédiaires locaux) pour l'obtention de la récolte du membre. Cette situation est possible parce que dans les règlements internes de la coopérative, il est stipulé que le membre n'est pas obligé de vendre sa récolte à la coopérative. Il existe alors un jeu de négociation entre la coopérative et les *coyotes* sur le plan des prix offerts au membre.

Les intermédiaires ou *coyotes* achètent la récolte directement à la maison du producteur, ils n'effectuent pas d'escomptes et paient au même moment que se fait la transaction<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Lajoie, Luc, 2002, p.121.

<sup>71</sup> Aguilar, Alvaro, 1986, p.27

En ce faisant, le producteur n'a pas besoin de transporter la récolte jusqu'aux entrepôts de la coopérative.

De son côté, l'avantage concurrentiel de la coopérative consiste dans le financement de la récolte du membre (*anticipo*) et les ristournes distribuées à ce dernier lors de la fin de l'exercice financier.

A ce sujet, un outil encore inexploité par la coopérative consiste à faire de l'éducation coopérative. Par cette activité, le membre comprendrait son appartenance et son avantage à vendre sa production à la coopérative.

Par rapport au marché biologique, la coopérative concurrence d'autres organisations mexicaines, majoritairement paysannes et indigènes, produisant elles aussi du café biologique. Citons quelques-unes : UCIRI, CEPACO, MAJOMUT, ISMAM. Ces organisations ont une grande expérience dans le commerce biologique et équitable, ce qui n'est pas le cas de la Tosepan.

D'autre part, la compétition pour le marché biologique se fait avec des organisations de producteurs travaillant le café biologique de type *otros suaves*.

Les différents marchés (européen, japonais, américains) étant spécifiques dans leur demande du type de café (*suaves*, *otros suaves*, *robustes*, *naturels*), fait en sorte que la coopérative ne concurrence pas des organisations des producteurs travaillant d'autres types de café que les *otros suaves*.



La concurrence peut être pour l'obtention des marchés mais aussi pour l'information. Le rapport étant de collaboration entre la Tosepan d'une part et UCIRI et CEPCO de l'autre, il est possible pour la coopérative d'augmenter sa connaissance du marché par l'échange d'information. Par contre, étant des organisations compétitrices, il est possible qu'elles s'approprient de l'information de la Tosepan dans le but de leur voler le marché. D'autre part, le nombre toujours croissant d'organisations paysannes voulant pénétrer le commerce biologique et équitable (à cause de la baisse des prix du café conventionnel), a pour effet que la compétition pour l'information s'intensifie.

Au point de vue du marché national, la coopérative doit segmenter son marché. La prépondérance de la compagnie Nestlé oblige les acteurs du marché à trouver des niches de marché non desservies par cette internationale. De plus, l'enlèvement des barrières d'importation du café au Mexique<sup>72</sup> en 2003 entraînera l'entrée de nouveaux concurrents. Par conséquent, la coopérative devrait, dès aujourd'hui, ouvrir et consolider son marché.

#### **4.1.4 Différenciation**

Dans la bataille livrée à ces concurrents, la coopérative doit se différencier. La différenciation consiste dans l'utilisation de « different marketing mix activities, such as product features and advertising, to help consumers to perceive the product as being

---

<sup>72</sup> Aguirre, Francisco, 2002.



different and better than competing products . The perceived differences may involve physical and non physical features, such as image or price »<sup>73</sup>.

La coopérative Tosepan a une longue expérience dans la production et la commercialisation du café conventionnel. On peut aussi ajouter qu'elle se démarque par les différents projets écologiques entrepris (production de lombricomposte, production de champignons comestibles à partir de résidus du café, projet d'écotourisme). Pour cette raison, elle a reçu en 2001, le Mérite écologique de la part du Secrétariat.

Ces différences par rapport à d'autres producteurs du marché biologique doivent être affichées explicitement dans la promotion du café.

De plus, la coopérative développe actuellement différents projets sociaux (projet d'amélioration de l'habitat de ses membres, projets d'amélioration de la condition féminine, projets d'éducation populaire). Elle doit donc mettre en valeur cet avantage lors de la promotion du café Tosepan auprès des entreprises et organisations du commerce équitable et biologique.

## **4.2 Appui du gouvernement**

---

<sup>73</sup> Roa, Ambar, 2002.

L'environnement externe dans lequel agit la coopérative se caractérise par un élément politique. Ce dernier, par définition, rassemble tous les décideurs qui ont un pouvoir de modeler la société<sup>74</sup>.

Au Mexique, le rôle du gouvernement dans le développement du secteur agricole a changé au cours du temps. Jusqu'à 1989, l'organisation gouvernementale **Inmecafé** s'occupait d'apporter de l'aide technique et de commercialiser les produits agricoles mexicains. Depuis sa disparition, l'appui du gouvernement mexicain à l'agriculture a graduellement diminué.

L'aide du gouvernement aux organisations agricoles peut être de différents types :

- Politique
- Subvention
- Crédit
- Ouverture de marché

Au sujet des politiques, mentionnons que l'état mexicain promeut actuellement l'« biologique » dans lequel il voit une valeur ajoutée mais en laissant aux paysans le soin de s'organiser et de trouver par eux-mêmes les débouchés de leur production<sup>75</sup>.

Pourtant, dans la pratique, le gouvernement ne fait pas la différence entre une production biologique et une production conventionnelle. Par conséquent, la seule forme d'aide que

---

<sup>74</sup> Lajoie, Luc, 2002, p.115.

<sup>75</sup> Beaucage, Pierre, 2000.

les producteurs biologiques peuvent recevoir du gouvernement pour leur spécificité, est sous forme de projets et non d'entités.

A partir de 1991, les principales sources de financement pour la caféiculture étaient: **Banrural, FIRA, et INI-Solidaridad**<sup>76</sup>. Ces financements du gouvernement s'insèrent dans des programmes de développement rural. Nommons quelques-uns de ces programmes utilisés par la coopérative Tosepan Titataniske.

Le **Consejo Mexicano del café**, organisme gouvernementale qui dépend du Secrétariat à l'agriculture, par l'intermédiaire du **Consejo Poblano del café**, appuie les producteurs de 0.25 à 1 hectare. Ce fond se veut stabilisateur étant donné la faible valeur du café sur le marché international.

Administré sous forme directe au producteur pour l'aider dans la coupe du café, ce prêt doit être remboursé par l'agriculteur lorsque le prix du café dépassera les 85 pesos/100 livres à la Bourse de New York.

D'autres projets ont été soumis au **Consejo Mexicano del Café** par la coopérative pour de l'équipement nécessaire à la transformation et au transport du café (dépulpeuses, sacs de ixtle).

**Alianza para el campo** est un autre organisme venant en aide aux agriculteurs sous forme de différents programmes:

---

<sup>76</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.62-63.

- ❑ PRODESCA pour subventionner l'assistance technique.
- ❑ PAPIR pour acquérir des biens de capital.
- ❑ PROFEMOR pour subventionner l'assistance technique.
- ❑ PADER pour obtenir de l'équipement.
- ❑ PESPRO pour acquérir de la capacitation et l'assistance technique.

La coopérative, dans ce cas, doit soumettre un projet. L'objectif est d'appuyer directement les producteurs. Le montant alloué est de 70% par Alianza para el campo et de 30% par le producteur.

La coopérative a soumis aussi des projets à **SEDESOL** pour des projets de production biologique. L'aide de cet organisme est sous forme de crédits directement distribués au producteur.

Par ailleurs, les producteurs de café reçoivent un appui du **Fond de stabilisation des prix du café** instauré par le gouvernement suite à la baisse dans les prix du café. Ce fond est un mécanisme “revolvente que otorgaría recursos a los productores cuando los precios en la Bolsa del café de Nueva York estuvieran por debajo de los 70 dólares las 100 libras e iniciara la recuperación cuando se rebasara los 85 dólares en la Bolsa”<sup>77</sup>.

Administré sous forme de prêt, le fond est un appui maximum de 20 dollars U.S. pour 250 kg de café (un quintal) et jusqu'à un maximum de 20 quintales par hectare.

---

<sup>77</sup> CNOC, 2002, p.1

**FIRA** est un autre programme du gouvernement d'appui à la commercialisation. L'aide est en forme de crédit mais à un taux d'intérêt assez élevé.

Les faiblesses des programmes mexicains d'appui à l'agriculture sont dans le temps de réception de l'aide. Quelque fois, il faut attendre la récolte pour que le gouvernement approuve un crédit destiné au financement de cette même récolte.

De plus, le montant accordé est souvent trop maigre pour donner un usage adéquat aux parcelles des producteurs, ce qui oblige la coopérative à trouver d'autres formes de financement.

D'autre part, l'appui au secteur de la caféiculture est très faible. En guise d'exemple, sur 124 projets soumis au niveau de l'état de Puebla, seulement 23 acceptés provenaient des zones caféières.

En dernier lieu, soulignons que l'appui du gouvernement mexicain est intimement lié à l'appui électoral et à des jeux de pouvoir. Une aide est acceptée sous réserve que les objectifs du projet répondent aux intérêts du gouvernement.

#### **4.2.1 Bancomext**



**Bancomext** est un organisme du gouvernement venant en aide aux entreprises voulant exporter.

L'aide offerte par Bancomext est sous forme de subventions pour la participation à des foires internationales et ce, dans le but de rencontrer des importateurs. Un montant de 70% du coût de la participation à la foire est alloué à l'entreprise.

Un autre appui de Bancomext, susceptible d'aider la coopérative, consiste dans la fourniture d'un répertoire international d'importateurs de café biologique et équitable dans monde.

### **4.3 Changements culturels, sociales, technologiques**

Les changements culturels, sociaux et technologiques sont importants à étudier car ils influencent les décisions commerciales qui doivent être prises dans la coopérative.

Nous définissons le sous-système culturel par toutes les attitudes, valeurs, croyances de la société mexicaine dans son ensemble<sup>78</sup>.

Pour ce qui est de la technologie, Luc Lajoie affirme que les changements à ce niveau "peuvent affecter tout le développement d'un secteur en provoquant des phénomènes de relance ou, à l'inverse, d'obsolescence accélérée ou en suscitant apparitions et disparitions d'activités"<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Lajoie, Luc, 2002, p.115.

<sup>79</sup> Lajoie, Luc, 2002, p.127.

Dans la région de Cuetzalan tout autant que dans les régions caféières du Mexique, un important phénomène social est la migration. Selon l'INEGI, le solde migratoire net de Puebla est de -0.58% avec une émigration de 3.67% de la population.

Les causes sont : la baisse du prix du café et l'attrait de la ville. Les paysans se dirigent vers les grandes villes mexicaines et les États-Unis où les conditions de vie sont "supposément" meilleures. Dans cette situation, la coopérative perd beaucoup de ses membres, provoquant un affaiblissement dans son organisation. La ressource humaine étant souvent la force de la coopérative, celle-ci se trouve en danger d'extinction.

Par rapport aux développements technologiques, mentionnons la faible influence qui a ce facteur sur le marché des matières premières, incluant le café. La récolte du café se fait manuellement dans toutes les régions du monde. Les technologies sont surtout utilisées pour la transformation du café (*beneficio humedo y seco*), la coopérative possédant ces technologies qui permettent de donner une valeur ajoutée au produit.

## **4.4 Conditions économiques**

### **4.4.1 Inflation**

L'analyse des conditions économiques existantes dans le pays où évolue la coopérative est d'une importance cruciale.

L'inflation, par exemple, est un élément très important à tenir compte lors des dépôts et des transactions faites par la coopérative. Si, par exemple, la coopérative a un compte en pesos mexicains et qu'il y a dévaluation de cette monnaie, elle risque de perdre beaucoup d'argent. Le recours utilisé est alors d'avoir un compte en dollars U.S. à la banque.

Dans le cas où la coopérative fait une transaction en monnaie américaine en période d'inflation, elle risque de perdre de la liquidité en échangeant d'une monnaie à l'autre.

#### **4.4.2 Politiques fiscales et monétaires**

Les politiques fiscales au Mexique favorisent les coopératives. Selon la dernière loi mexicaine sur les coopératives, la coopérative de consommation Tosepan Titataniske et la coopérative de commercialisation Maseual Xicaualis ne doivent pas payer d'impôts.

### **Internes**

Parallèlement à l'analyse de l'environnement, la coopérative doit procéder à l'évaluation de ses capacités stratégiques et ce, de façon à déterminer son aptitude à saisir les opportunités et à faire face aux menaces repérées.

## 4.5 Production

Luc Lajoie propose d'examiner les opérations productives suivantes<sup>80</sup>:

- ❑ Capacité de production
- ❑ Qualité et ancienneté des équipements
- ❑ Niveau et structure des coûts

Un diagnostic de la force productive permet au responsable de commercialisation de faire d'estimations sur la production lorsqu'il est temps de négocier un contrat, d'évaluer la faisabilité de la qualité requise par son client ou tout simplement de fixer un prix de vente.

Dans le cas de la coopérative Tosepan Titataniske, la capacité de production annuelle est impossible à évaluer étant donné la possible vente de la récolte de certains membres aux intermédiaires. Avec le projet de commercialisation biologique, la coopérative prévoit stabiliser la situation car les membres ne voudront pas vendre aux intermédiaires qui offrent un prix inférieur (les *coyotes* étant dans le commerce conventionnel).

Une autre solution pour fidéliser le « membership » consisterait à établir une garantie de production par le moyen d'un contrat d'approvisionnement. Le membre serait alors obligé de vendre à la coopérative un pourcentage établi de sa récolte.

---

<sup>80</sup> Lajoie, Luc, 2002, p.133.

Pour ce qui est de la capacité de production, un autre élément à évaluer est l'incidence de la *broca* (parasite du café) sur la région. Ce parasite, inexistant dans la zone il y a tout juste quelques années, a littéralement envahi la région.

La production biologique empêche l'utilisation d'herbicides ou pesticides mais accepte l'utilisation d'un champignon qui empêche la *broca* (parasite de la plante de café) de rentrer dans le grain de café. Par conséquent, la coopérative doit réaliser des estimations afin de prévoir chaque année l'impact de ce parasite sur la production.

Dernier élément à tenir compte sur la capacité de production de la coopérative, le risque de gel dans les zones moyennes et bases. Ce phénomène, catastrophique pour la production, doit aussi être évalué chaque année.

Sur le plan des équipements<sup>81</sup> de la coopérative (sécheuses, dépulpeuses machines à torréfaction) la qualité est excellente étant donné sa récente acquisition.

Concernant sa structure des coûts, la coopérative n'a pas fait d'évaluation. Ce qui peut être mentionné à ce sujet est que les coûts de production au Mexique sont de 27.5% supérieurs à ceux des brésiliens et de 22.6% à ceux de El Salvador tandis qu'on compte l'un des plus bas niveaux de production (9.6Qq. par hectare en 1996/97 comparé à 34 Qq. au Costa Rica)<sup>82</sup>. Par conséquent, de façon générale les organisations caféières mexicaines sont désavantagées par rapport aux étrangères.

---

<sup>81</sup> Lajoie, Luc, 2002, p.133.

<sup>82</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.65.



## **4.6 Distribution physique**

La distribution physique est le processus de transfert des biens aux clients. La distribution physique commence à l'usine. Le responsable de la distribution physique dans la coopérative « doit choisir un ensemble d'entrepôts (points de stockage) et de transporteurs qui livreront les produits à leurs destinations finales à temps et aux plus bas coûts possibles »<sup>83</sup>.

Pour mieux évaluer le système d'entreposage et de transport du café biologique de la coopérative, nous avons décidé de diviser cette section en deux sous sections : l'entreposage et le transport.

### **4.6.1 Entreposage**

Toute entreprise doit stocker sa marchandise en attendant de la vendre. L'entreposage est, selon Ph. Kotler, « une fonction nécessaire, car les cycles de production et de consommation coïncident rarement »<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Kotler, Ph. Et B. Dubois, 1989, p.630.

<sup>84</sup> Kotler, Ph. Et B. Dubois, 1989, p.635.

Pour ce qui est du café, même si la demande pour ce produit est continue, la production est saisonnière. La fonction d'entreposage comble alors les écarts de temps et de quantité.

Par conséquent, l'entreprise doit déterminer le nombre et l'emplacement souhaitables des points de stockage.

La coopérative possède traditionnellement 20 entrepôts régionaux répondant à la demande d'entreposage des différentes communautés. De ces vingt entrepôts, le produit (que ce soit le café ou le piment *Old Spice*) est transporté à l'entrepôt régional localisé à Cuetzalan.

Ces entrepôts communaux répondent aux besoins des membres d'entreposer leur produit près de leur localité, car ils sont dans une situation économique qui les empêche de cheminer le produit vers l'entrepôt régional. Le nombre d'entrepôts communaux de la coopérative répond aussi à une nécessité des membres.

Suite à la possibilité de la coopérative de rentrer dans le commerce biologique, la planification des entrepôts où sera stocké le café biologique a été modifiée. Localisant les membres faisant partie du projet biologique, les responsables de la commercialisation ont pu développer un système d'entreposage de ce produit. Le nombre d'entrepôts effectifs de café biologique est alors tombé à 16 (ANNEXE 6).

Dans ces entrepôts, la capacité de stockage et de transformation du produit (par dépulpeuses, sécheuses, bassins de fermentation) est supérieure à la capacité de production des membres (ANNEXE 7).

De son côté, l'emplacement de l'entrepôt régional répond à une situation stratégique, étant au centre des différentes communautés.

Le moyen de communication entre les entrepôts communaux et la centrale à Cuetzalan est la radio Motorola. Chaque entrepôt communal est muni d'une radio en ligne avec la centrale. En plus d'acheminer les commandes, la radio sert aussi pour annoncer les prix payés par les récepteurs aux producteurs et pour demander des matériaux de construction.

Ce moyen de communication est efficace, permettant de réduire le délai de livraison entre les entrepôts communaux et la centrale.

Une alternative à la radio serait de munir les entrepôts communaux de matériel électronique (ordinateurs). L'avantage de cette option consisterait dans la rapidité et la qualité de l'information circulant entre les différents acteurs du système.

Les dirigeants de la coopérative ont entrevu cette possibilité. Cependant, l'installation de ce nouveau système impliquerait une adaptation aux connaissances des *récepteurs de café* dans les communautés (responsables de la réception du café au niveau local). Si nous savons que ces récepteurs ont un niveau de scolarité très bas, nous pouvons entrevoir dès maintenant la résistance de leur part au changement.

Le majeur problème du système d'entreposage de la coopérative ne réside pas tant dans le circuit que dans l'amélioration des installations communales. L'entrepôt central à Cuetzalan est en bon état mais nous ne pouvons pas dire la même chose des entrepôts communaux. Une analyse de chacun des entrepôts locaux a permis à la coopérative de déceler les problèmes suivants :

- ❑ Pénétration de l'humidité
- ❑ Présence de rats et autres rongeurs
- ❑ Trous dans les murs
- ❑ Patios de séchage en mauvais état.

Ces différents problèmes affectent la qualité du café. Sachant que la Sierra Norte de Puebla est une des régions des plus pluvieuses du pays, il est urgent d'améliorer les installations.

#### **4.6.2 Transport**

Les spécialistes du marketing doivent également s'intéresser à la question du transport dans leur coopérative. Selon Ph. Kotler, « les décisions relatives au transport influent sur le prix des produits, sur les délais de livraison et sur l'état des marchandises livrées; tous ces facteurs entrent en ligne de compte dans la satisfaction du client »<sup>85</sup>.

La coopérative peut choisir parmi cinq moyens de transport : le train, l'avion, le camion, le bateau, et le pipeline. Les critères pris en considération pour le choix d'un de ces moyens sont la rapidité, la fréquence, la fiabilité, la capacité, la disponibilité et le coût.

---

<sup>85</sup> Kotler, Ph. Et B. Dubois, 1989, p.637

Le système de transport du café de la coopérative est le suivant. Au tout début, les membres, le plus souvent sur leurs dos ou par charrette, apportent leur café à l'entrepôt communal. À partir de ce moment, le transport se fait par camion de la coopérative à la centrale située à Cuetzalan. De la centrale d'entreposage le produit est alors conduit au port de Veracruz au moment où le produit est vendu.

Il est à noter que le coût de cette dernière étape est à charge de la coopérative ou de l'acheteur, en fonction du contrat établi.

Le choix du camion comme moyen de transport est en ce cas évident. Les routes des communautés à Cuetzalan ainsi que de cette destination au Port de Veracruz sont dans un excellent état. La navigation et les chemins de fer sont impraticables. Dans le cas de l'avion, le voyage serait trop coûteux.

La coopérative possède 7 camionnettes pour ramasser le café et le piment *Old Spice* et livrer des matériaux de construction.

Selon la planification du transport du café biologique, un seul camion de la coopérative va aller ramasser le produit chez les communautés. Ce choix répond à une question de quantité de production biologique et aussi à un critère de certification biologique.

De ce fait, le transporteur ne peut pas mélanger du café biologique avec du café traditionnel ou d'autres substances contaminantes.

Par conséquent, la coopérative ne pourra plus transporter du ciment et du café biologique comme elle fait habituellement et ce, dans le but de réduire ses coûts.



Des routes de transport ont été planifiées pour pouvoir diminuer les frais de transport en tenant compte que le minimum exigé par la coopérative à fin que la cargaison soit rentable est de 60 sacs.

Soulignons que les transporteurs, au nombre de deux, reçoivent une formation de 2 jours pour les habilitier à transporter du café biologique.

#### **4.7 Gestion de la qualité**

La qualité du café est déterminée par différents facteurs. De la plantation jusqu'au procédé de torréfaction, chaque pas de l'élaboration du café a son importance pour la qualité du produit fini et pour sa commercialisation sur le marché international. Les facteurs qui déterminent la qualité du café jusqu'à sa transformation sont <sup>86</sup> :

- Les espèces et variétés de café qui influent sur la saveur
- La hauteur et la latitude
- La région où est produit le café
- Le fait de récolter le café quand il est mature et de ne pas mélanger le café procédant de différentes hauteurs. Le café bénéficié en beneficio seco a une vie limitée. Par conséquent, il doit être entreposé en pergamino, sélectionné et poli avant l'exportation.

---

<sup>86</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.49.

- Le café est « vivant » avant d'être moulu donc il faut bien l'entreposer et le transporter.
- Le café d'exportation doit être différencié par « préparation américaine » et « préparation européenne ».

À cette liste, nous pouvons ajouter que la température et les changements climatiques influent aussi sur la production et la qualité du grain. Par contre, sur ce point, la coopérative n'a pas le contrôle.

Par rapport à ces facteurs de qualité, la situation de la coopérative est la suivante :

- Les grains de café de la coopérative des différentes altitudes (de 300m à 1200m) sont mélangés, ce qui est en soit une perte considérable de qualité, qui se traduira par la suite dans le prix de vente de ce café.

Par conséquent, il faudrait établir un système de séparation des grains dans les communautés. Cette année, étant donné la faible production, il serait très coûteux de mettre en place ce système mais la recommandation est valable pour les prochaines années.

- La coopérative doit se battre avec la haute réputation internationale du café de l'état de Chiapas alors qu'il y a méconnaissance du marché face au café produit à Puebla.

- Lorsque le café est transformé dans les entrepôts communaux, il est mal « bénéficié ». C'est le cas des communautés de Mazatepec et de Zacatipan où le récepteur ne fait pas son travail correctement. Le café est alors reçu à l'entrepôt central dans un état d'humidité et de fermentation. Cette situation provoque une perte considérable de qualité. Il faut par conséquent former à nouveau ces récepteurs.
- Par rapport aux installations individuelles des membres et des entrepôts communaux, une séparation doit être réalisée entre les grains non affectés par la *broca* et ceux qui sont affectés, ce qui n'est pas le cas actuellement.
- Les défauts du grain acceptés pour l'exportation sont de 16% alors que la coopérative a, en moyenne, une défectuosité de 18%. Cette situation est causée par la mauvaise qualité de certains équipements de la coopérative. La situation pourrait donc être modifiée par l'amélioration des équipements.
- Les normes quant au goût, à l'arôme, à l'acidité sont différentes selon le marché (Européen, Japonais ou Américain). Il faut, par conséquent, que la coopérative s'adapte aux qualités exigées par le marché visé.

## 4.8 Conservation du produit

L'emballage du café est un élément important car il permet la conservation du produit.

Les sacs de *ixtle* (fibres végétales naturelles) sont utilisés dans la caféiculture mexicaine depuis le tout début. En ce temps, la fabrication du plastique était inexistante alors qu'aujourd'hui des sacs de plastique sont utilisés dans cette industrie.

A la coopérative Tosepan, le café biologique est emballé dans des sacs de *ixtle* car la certification biologique l'exige, les sacs de plastique étant interdits pour des questions de contamination.

Le sac de *ixtle* permet une bonne conservation du produit lors de son entreposage et de son transport. De plus, il permet de garder l'arôme du café, influençant positivement sur sa qualité.

D'autres éléments doivent être analysés dans la conservation du produit. Il a déjà été mentionné le facteur de l'humidité considérable des entrepôts.

À cause de l'humidité des entrepôts et de la dégradation progressive du café, ce dernier doit être transféré le plus vite possible à l'entrepôt central, le café perdant de sa qualité après 6 mois d'entreposage.

Sur le plan du transport, la qualité du café n'est pas affectée car les sacs de café sont couverts par un plastique et les distances entre les trois points de livraison (entrepôts communaux, centrale et port de Veracruz) sont courtes.

## 4.9 Valeur ajoutée

Il existe différentes niches de marchés qui ajoutent une valeur au café tout en faisant la promotion de l'écosystème et des conditions de marché plus justes pour les petits producteurs<sup>87</sup>, soient: le café équitable, le café d'ombre, le café amical avec les oiseaux, le café soustentable et le café biologique.

Pour des questions relatives au prix et à la grandeur du marché, la coopérative Tosepan Titataniske a optée pour le marché biologique et équitable.

### 4.9.1 Certification biologique

L'organisation qui a été approchée par la coopérative pour procéder à la certification biologique est **OCIA-México**.

L'inspection s'est déroulée au mois de novembre 2002. Tout le long des mois d'août et septembre 2002, des inspections internes ont été réalisées dans chaque parcelle des membres de la coopérative dans le but d'estimer le nombre de membres susceptibles d'être capables de certifier leur café biologique.

Les estimations pour la récolte 2002-2003 sont de 180 membres pour une capacité de 1 600 Qq.

---

<sup>87</sup> Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske, 2001, p.17-18.



OCIA-México certifie la parcelle de production. Par conséquent, toutes les différentes productions dans cette parcelle sont considérées biologiques (piment *Old Spice*, macadamia, orange, etc.). OCIA-México demande pourtant que la coopérative établisse un système de tracé du produit susceptible d'identifier les producteurs qui utilisent du fertilisant ou des insecticides sur leur parcelle. Ce système de contrôle demande une quantité « astronomique » de contrôles à chaque étape de production, transformation et transportation du produit.

L'avantage pour la coopérative de vendre du café biologique au lieu de café conventionnel sur le marché consiste dans le prix. Alors que le café conventionnel se vend actuellement 60 \$U.S./100 livres, le café biologique se vend 80 \$U.S./100 livres.

Par conséquent, une valeur est ajoutée au produit.

Il faut pourtant considérer que les ressources financières et humaines pour la conversion en production biologique sont considérables, sans toutefois pouvoir être sûr de certifier le produit.

#### **4.9.2 Certification équitable**

Les dirigeants de la coopérative sont en train d'évaluer la possibilité de faire certifier leur café équitable. Dans ce but, **FLO** a été approché pour certifier ce produit.

L'avantage de la certification équitable pour la coopérative est majeur. Elle permet de donner une valeur ajoutée au produit.

Le café équitable et biologique se vend 141 \$U.S./100 livres sur le marché équitable alors que le café conventionnel fluctue autour de 60 \$U.S./100 livres. Un autre avantage du commerce équitable consiste dans la stabilité du prix de vente.

De plus, à cause du principe du **crédit**<sup>88</sup> au commerce équitable, la coopérative peut avoir un paiement à l'avance allant jusqu'à 60% de la part de ces clients. Sachant, comme nous allons voir plus loin, que le financement est un élément crucial dans les coopératives du Tiers monde, l'option de rentrer dans ce créneau de marché est allégeant.

Par ailleurs, avec son principe d'**engagement à long terme**<sup>89</sup>, le commerce équitable permet à la coopérative de compter sur l'assurance que ces clients vont acheter ses produits de manière régulière, ce qui lui permet de mieux planifier les opérations.

Le problème actuel du commerce équitable est que l'organisation de certification FLO n'accepte pas de nouveaux membres pour les deux prochaines années.

Par contre, il existe une exception pour les organisations de producteurs possédant une certitude d'achat de leur produit (lettre d'un client).

Cette mesure répond à une saturation du marché équitable.

---

<sup>88</sup> Waridel, Laura, 2002.

<sup>89</sup> Waridel, Laura, 2002.

La coopérative doit prendre en compte ces mesures. Pour le moment, un importateur hollandais, par l'intermédiaire de UCIRI remplirait la fonction d'assureur de la marchandise.

#### **4.10 Négociation avec les clients**

La coopérative n'a pas encore vendu sa première récolte de café biologique. Par conséquent, il est difficile de diagnostiquer ses forces et ses faiblesses dans la négociation avec ses clients.

Le milieu du commerce biologique étant très différent du milieu conventionnel (la relation entre acheteur et vendeur dans le commerce biologique est en théorie plus solidaire que dans le commerce conventionnel), il est difficile de prévoir la négociation possible entre acheteur et vendeur.

Nous allons tout de même analyser la situation de la coopérative avec ses anciens clients du commerce conventionnel de café.

La coopérative faisait surtout affaire avec des exportateurs de café mais elle possédait aussi quelques relations avec des acheteurs nationaux.

Dans le cas des exportations, la commande se faisait par téléphone, l'acheteur communiquant avec le responsable de la commercialisation (coopérative Maseual Xicaualis) pour discuter du prix d'offre et de la capacité de production de la coopérative.

Il est à noter qu'aucune information sur le marché du café était transmise par l'exportateur au responsable à la coopérative.

Ce dernier évaluait les différentes offres des exportateurs qui appelaient (prix, conditions d'achat), regardait l'évolution des prix du café à la bourse et par la suite il prenait une décision concernant la vente du café.

A ce sujet, soulignons que la coopérative a, au terme de la récolte, la possibilité d'entreposer les produits durant un certain temps (six mois). Par conséquent, il est possible de vendre le café au moment où le prix à la bourse est considéré à son apogée<sup>90</sup>.

Le transfert de propriété dépendait du contrat. Dans la majorité des cas, la coopérative était responsable de la marchandise livrée au port de Veracruz et par la suite c'était l'entreprise exportatrice qui s'en occupait.

Le contrat peut postuler le paiement à la documentation (lors que le contrat est émis) ou « contra entrega » (à la présentation de la marchandise). Dans tous les cas, les dépôts se font directement à la banque.

Pour l'élaboration des papiers requis pour l'exportation, un agent douanier (*broker*) était utilisé. Ce dernier était engagé par l'entreprise exportatrice.

---

<sup>90</sup> Aguilar, Alvaro, 1986, p.18.

Dans ce cas, la négociation se joue dans le camp de l'exportateur, le responsable à la coopérative ne faisant aucune démarche pour chercher des clients ou acquérir de l'information sur le marché.

En attendant que les clients prennent la peine d'appeler à la coopérative, le responsable perd une opportunité précieuse de connaître des clients qui offrent un meilleur prix et meilleures conditions d'achat. Le client, sachant que la coopérative ne fait pas de démarches de recherche de nouveaux clients, profite pour offrir des prix très bas.

De plus, le fait que l'exportateur s'approprie de la fonction des douanes constitue un handicap pour la coopérative. Nous supposons, par ce fait, que l'exportateur demande un prix trop élevé pour s'occuper de cette fonction.

La solution pour la coopérative consiste alors de faire une recherche active de clients et de se renseigner pour chacun d'entre eux des différentes conditions favorables d'achat et des prix sur le marché (via la bourse sur Internet).

#### **4.11 Financement**

Le manque de financement est le principal problème économique affectant le secteur caféier depuis la fin des années 1980<sup>91</sup>.

La coopérative Tosepan Titataniske fait appel à deux organisations pour financer sa récolte de café biologique.

---

<sup>91</sup> Betancourt, Aduen Dario y Jorge Lopez Arevalo, 1993, p.65.



**SEDESOL** fournit un crédit de 100 000 pesos à un intérêt de 6% annuel payable en 12 mois. Ce montant sert à payer l'*anticipo* (crédit pour sa récolte) au producteur.

Le producteur de la coopérative est payé en trois temps. Il y a un prix d'*anticipo* sous forme de crédit pour financer sa récolte, payer les coupeurs et laver son café.

Par la suite, il reçoit un argent lorsqu'il vend sa récolte à la coopérative (*precio de acopio*). En dernier lieu, il reçoit une balance, équivalent au prix du café vendu à l'exportateur (*alcances*).

Le montant alloué aux trois temps est décidé en assemblée locale et par la suite en assemblée de promoteurs.

Etant donné les règlements internes de la coopérative, si le prix d'*anticipo* n'est pas satisfaisant pour le producteur, il y a toujours le danger que ce dernier vende son produit au *coyote*.

**FIRA** finance l'aspect de la commercialisation (entreposage, formation des récepteurs, *anticipo*, transport, commercialisation, coûts administratifs) alors que le **Fondo Social Banamex** s'occupe d'administrer ce fonds. Le taux d'intérêt est de 12% annuel, payable en trois temps, 3 mois après la récolte.

Dans un cas où il n'y a pas de fonds du gouvernement disponibles, il est possible de recourir à la **caisse populaire Tosepantonim** qui offre financement à un taux d'intérêt annuel de 3%. Le problème consiste au faible fonds disponible à cette caisse.

La coopérative Tosepan ne compte pas dans sa réserve un montant capable de financer les différentes étapes de la commercialisation.

La coopérative peut demander un prêt à la commercialisation aux organisations comme **UCIRI** mais à taux d'intérêt élevé. De plus, cette organisation exige un paiement en \$U.S. Par conséquent, la coopérative est susceptible de perdre de la liquidité dans cette transaction.

Au sujet de la promotion, **Bancomext** appui à présent la coopérative dans un projet de consolidation et projection commerciale du café incluant le design d'images commerciales et des matériaux de promotion, le diagnostic des capacités productives et commerciales, le design de systèmes d'information et la couverture des coûts de capacitation et d'assistance technique<sup>92</sup>.

Il est important de noter qu'au Mexique il n'y a pas d'organisme qui facilite le crédit spécifiquement pour les programmes ou projets entrepris par des coopératives. **BANRURAL** préférant travailler avec un autre type d'organisation qui leur permette d'intervenir plus facilement comme c'est le cas des Sociétés de production rurale<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> Sociedad cooperativa agropecuaria regional Tosepan Titataniske, 2001, 11.

<sup>93</sup> Aguilar, Alvaro, 1986, p.30.

Par conséquent, lors d'une réunion de la **CNOC**<sup>94</sup>, les organisations participantes (incluant la coopérative Tosepan) ont décidé de créer un système de financement rural pour toutes les organisations membres de la CNOC.

Ce système semble être une bonne opportunité pour la coopérative ne devra plus dépendre de l'incertitude des fonds du gouvernement.

#### **4.12 Promotion**

La promotion est l'élaboration et la transmission des communications persuasives à propos de l'offre conçue pour attirer les clients<sup>95</sup>.

Différents outils peuvent être utilisés dans la promotion d'une coopérative. La participation à des foires commerciales, rencontres d'information et de négociation reste un outil de prédilection pour vendre ses produits<sup>96</sup>.

Dans la coopérative Tosepan Titataniske, on fait une promotion majoritairement en participant à des foires.

L'équipe de commercialisation autant que certains dirigeants ont participé à aux foires suivantes :

- **Expocafé**

---

<sup>94</sup> CNOC, 2002.

<sup>95</sup> Kotler, Ph. Et B.Dubois, 1989, p.568.

- **Expo café indígena**
- **Feria nacional de proyectos de productos sociales**
- **Exporgánicos 2002**
- **Foro Internacional sobre producción orgánica**

Toutes ces foires sont nationales. Les responsables de la commercialisation ne participent pas aux internationales comme la **Foire SCAA** au Vermont (U.S.A) ou la foire de produits naturels **Biofach** à Nuremberg (Allemagne). La coopérative voulant exporter son produit, une opportunité est alors perdue.

D'autres moyens effectifs de vente et de promotion ne sont utilisés par la coopérative. Mentionnons la vente par Internet, la promotion par chaîne télévisée, la création d'une vidéo promotionnelle sur le café, l'envoi de feuillet promotionnel aux exportateurs via Internet ou par la poste, la visite à des importateurs et exportateurs au Mexique et à l'étranger.

En plus, aucune personne-ressource de la coopérative est appelée à remplir ce rôle.

---

<sup>96</sup> Centre des études de marché et le service des délégués commerciaux du Canada, 2000, p.36.

#### **4.13 Alliances stratégiques et intercoopération**

Les alliances stratégiques entre différentes organisations oeuvrant dans le même domaine ou ayant la même philosophie entrepreneuriale permettent des échanges d'information sur les expériences, les techniques de production et la commercialisation, la négociation des prix, le financement en plus de faciliter la recherche de marchés.

La coopérative Tosepan, par exemple, a commencé à s'intéresser au commerce biologique grâce aux expériences positives d'autres organisations amies (UCIRI, CEPCO, ISMAM).

La coopérative entretient de lors une étroite relation avec des institutions et des organisations qui participent dans le secteur caféier (CONC, CEPCO, UCIRI, Institut d'Ecologie de la UNAM, CENIDERCAFÉ-UACH, Consejo Poblano del café, Comercio Justo México).

Par contre, la coopérative délaisse ou ne s'intéresse que très vaguement à un secteur du commerce, ceux que j'appellerai les promoteurs du café durable. J'inclus dans ce secteur les organisations de promotion du commerce biologique et équitable (organisme d'éducation populaire, églises, institutions diverses). Alfonso Vietmeier dans son article sur l'église catholique affirme « qu'un secteur important de la hiérarchie catholique est favorable au commerce équitable et biologique »<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Vietmeier, Alfonso, 2001, p.25.



La coopérative doit entretenir des liens serrés avec ces organismes dans le but de promouvoir son commerce et sa philosophie. Par leur influence, ces organisations sont un vecteur de croissance pour les coopératives paysannes.

La coopérative doit aussi se rapprocher des institutions d'influence dans le secteur cafétalier comme les revues de promotion et d'information du café. La promotion de la coopérative peut aussi se faire par le biais de ce moyen d'information..

En dernier lieu, une alliance stratégique peut être faite avec des entreprises commercialisant les produits biologiques et équitables. Je pense dans ce cas à **Agromercados**, commercialisatrice de produits finis<sup>98</sup> (transformés, à valeur ajoutée) pour le marché national (supermarchés, cafétérias, marché direct au consommateur à sa résidence). Le marché d'Agromercados est petit mais en grande évolution.

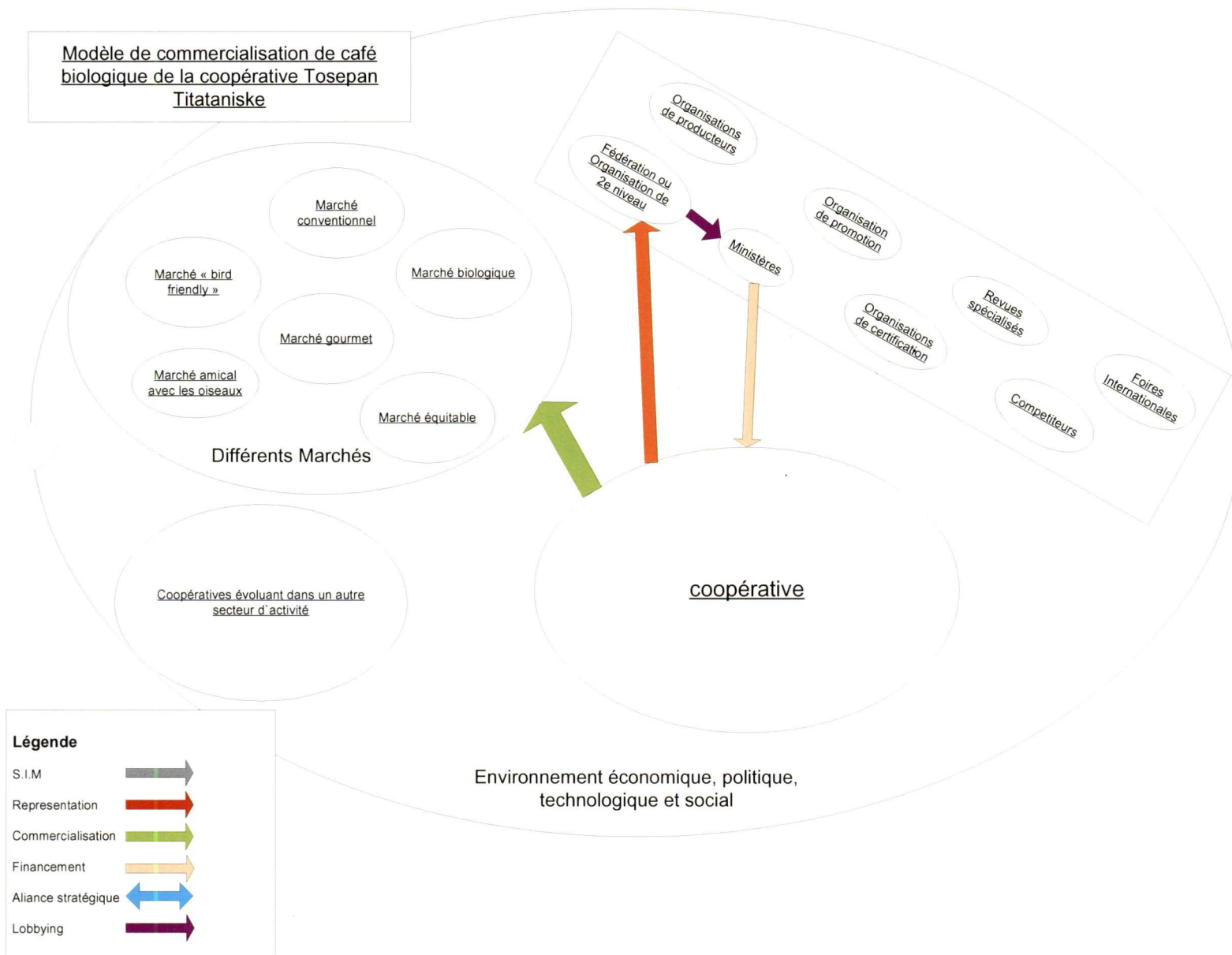
Agromercados cherche actuellement des alliances avec des chaînes de commerce au détail (Sanburns, Gigante), ce qui a l'avantage pour la coopérative de vendre un plus gros volume.

A la suite, nous voyons le de commercialisation de café biologique de la coopérative Tosepan Titataniske (figure 1 et 2).

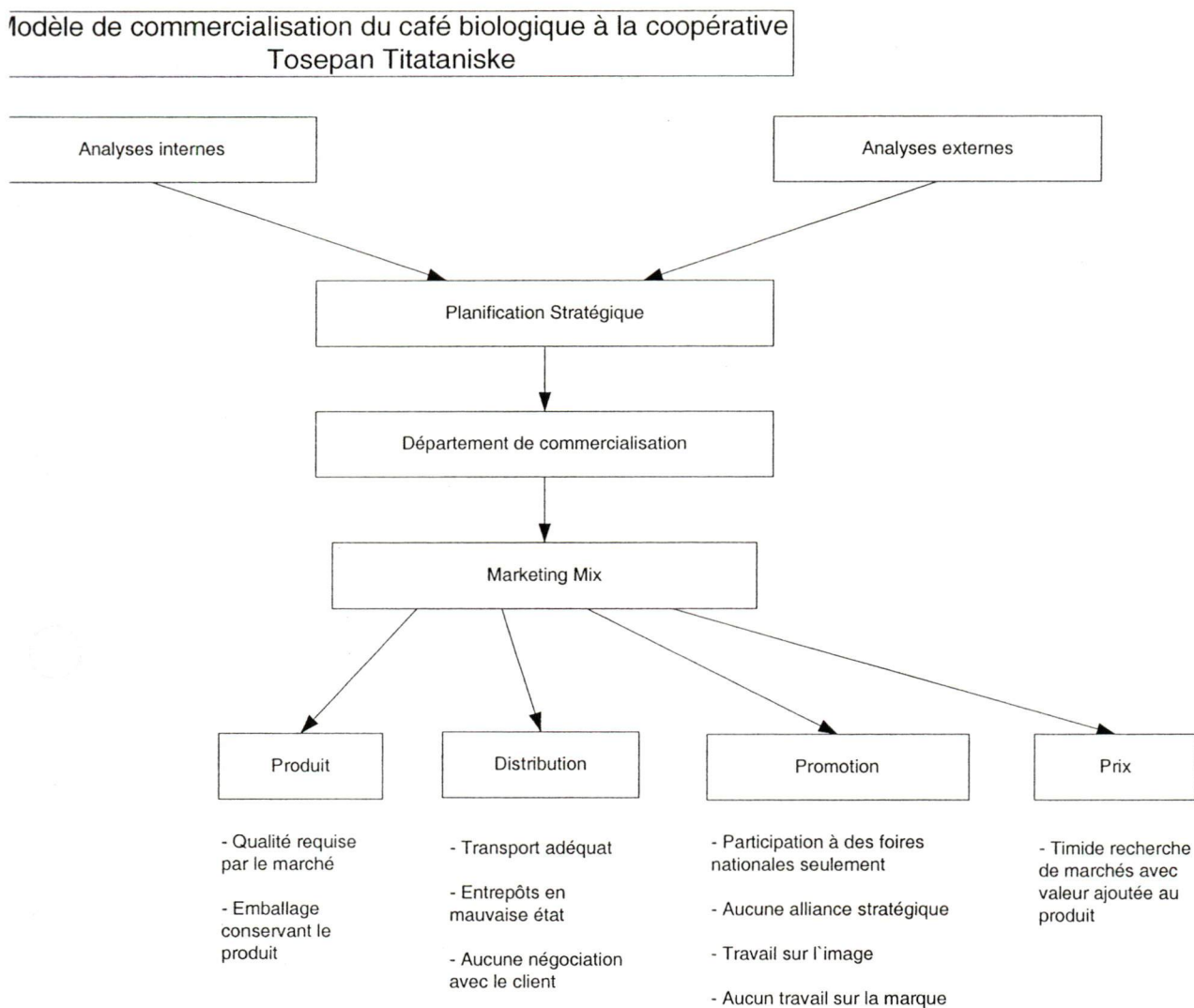
---

<sup>98</sup> Orozco, Jesús Campo, 2001, p.31

**Figure 1. Modèle de commercialisation de café biologique de la coopérative Tosepan Titataniske**



**Figure 2. Modèle de commercialisation de café biologique de la coopérative Tosepan Titataniske (suite)**



## **CHAPITRE 5 : Vers un modèle optimal de la fonction commercial dans les coopératives de production biologique.**

Nous avons vu que différents acteurs doivent collaborer au développement d'une coopérative et d'une communauté.

Partant du global au local, nous savons que **les pays producteurs et les pays consommateurs de café** doivent s'entendre pour réguler les prix du café sur les marchés internationaux.

La production de café devrait en principe permettre à l'agriculteur de retirer un revenu décent qui soit capable de subvenir à ses besoins primaires (nourriture, abri, santé, éducation).

Dans le cas présent, les producteurs de café du Mexique commercialisant du café conventionnel sont en faillite. Ils produisent en s'endettant car les prix du café conventionnel sont trop bas. Beaucoup de ces producteurs remplacent leur culture de café par celles de maïs (pour la consommation) ou des produits qui ont un meilleur prix de vente.

Les organisations caféières, regroupées dans des fédérations ou organisations de deuxième niveau, se doivent de faire une pression sur l'OIC, l'ONU, le gouvernement de leur pays et les ONG pour arriver à une régulation du marché.

Le deuxième acteur dans le développement des coopératives de producteurs de café ainsi que de leurs communautés est **le gouvernement mexicain**.

Par le développement ou l'amélioration d'infrastructures locales (routes, chemins, ponts), ce gouvernement peut permettre aux communautés d'augmenter leur autodétermination en évitant que les intermédiaires continuent à les exploiter.

Le gouvernement doit être aussi le principal promoteur des cultures nationales. Par conséquent, ce dernier se doit de développer des politiques sur la production biologique, l'amélioration et la revalorisation de la caféiculture.

Actuellement, le gouvernement valorise la culture biologique mais n'établit pas une norme nationale de certification biologique, laissant les organisations de certification travailler à leur guise.

Les coopératives de production ayant des problèmes de financement (pour la commercialisation et de l'assistance technique), le gouvernement doit être en mesure d'apporter une aide substantielle sous forme de crédit ou de subvention. Cette aide doit s'insérer dans des programmes agricoles.

D'autre part, l'agriculture doit être valorisée, respectée pour le rôle qu'elle joue dans la société. Pour le moment, la situation de la paysannerie au Mexique est désastreuse. L'émigration des paysans mexicains vers les grandes villes mexicaines et vers les Etats-Unis est en croissance. La campagne mexicaine est littéralement en crise, l'émigration créant de plus en plus de vide dans la structure familiale et communautaire.



Le gouvernement doit développer le marché national par la promotion de la consommation de café produit localement et en même temps il doit empêcher l'importation de café de mauvaise qualité par des compagnies comme Nestlé.

Les politiques récentes de ce gouvernement vont dans le sens contraire de l'intérêt national. De plus en plus, les produits offerts au peuple mexicain sont élaborés à l'étranger. Les organisations paysannes produisant localement ces produits se butent aux politiques du gouvernement qui favorisent les compétiteurs transnationaux (enlèvement des barrières à l'importation, compétition illégale, manque de financement du gouvernement aux petits agriculteurs, aucune politique protectionniste).

Mais surtout, le gouvernement doit instaurer une politique alimentaire favorisant l'achat, par la population mexicaine, de produits mexicains.

Les organisations caféières peuvent faire pression sur le gouvernement en se regroupant dans des organisations de deuxième niveau (fédérations ou organisations de coordinations). Ces organisations joueraient un rôle de représentation des intérêts de leurs membres.

Sur le plan de la production biologique, **les organisations de certification biologique** ont aussi un rôle à jouer. Ces dernières doivent baisser les prix de certification pour permettre l'entrée d'un plus grand nombre d'organisations paysannes dans le commerce biologique.

À présent, les prix de certification sont trop élevés, réduisant le nombre d'organisations avec un potentiel financier pour s'introduire dans ce marché.

Ces organisations doivent par ailleurs rendre le processus d'inspection-certification plus efficient mediant la formation d'inspecteurs<sup>99</sup>. Pour le moment, il existe une bureaucratisation du système de certification au Mexique.

Le dernier élément à tenir compte dans la certification biologique est qu'il faut uniformiser les normes entre les marchés japonais, américain et européen. Ce manque d'uniformité empêche les organisations de producteurs mexicains d'exporter au moyen d'une seule étiquette<sup>100</sup>. Les différents critères établis selon le marché compliquant par le fait même le processus de commercialisation<sup>101</sup>.

L'adoption de ces mesures passerait par la la représentation des organisations caféières dans la fédération internationale du mouvement biologique IFOAM.

Nous arrivons au rôle des **acteurs de la coopérative** dans son développement. Nous avons cru bon de parler du rôle des différents acteurs extérieurs à la coopérative pour montrer que la coopérative n'est pas la seule responsable de son développement mais qu'elle évolue conjointement avec les décisions prises dans des sphères extérieures (relations internationales, gouvernement national, organisations de certification).

Le fonctionnement interne de la coopérative reste par contre un élément cruciale de son développement et par extension de celui de ses membres. La coopérative ayant différents

---

<sup>99</sup> Comisión de Cooperación Ambiental de America del Norte (CCA), 2001, p.9

<sup>100</sup> Vanderhoff, Franz, 2002.

départements, nous nous sommes bornés dans cette étude à faire ressortir celui de la commercialisation. En laissant de côté, par conséquent, celui des ressources humaines, des finances, de la production ou tout autre domaine administratif. Sans pour autant considérer qu'ils sont moins importants dans le développement de la coopérative.

Nous avons démontré que pour développer une coopérative, il est nécessaire premièrement d'avoir une stratégie marketing. Nous verrons par la suite les éléments à inclure dans cette stratégie marketing.

Pour le moment, disons que cette stratégie doit découler d'une planification stratégique de l'entreprise, élaborée suite à un diagnostic (analyse externe et interne). Pour ce faire, il doit y avoir une communication efficace entre les différentes aires administratives ainsi que la direction de la coopérative.

Deuxièmement, la coopérative doit avoir un département de marketing fort, dynamique et structuré. La force de ce département doit se refléter dans l'élaboration de l'organigramme et des descriptions de tâche de chaque acteur de ce département.

La stratégie marketing doit inclure les éléments classiques du marketing soit une segmentation et une différenciation amenant à un positionnement du produit.

Pour arriver à un positionnement de son produit, il faut une connaissance aigüe du marché et des différents acteurs de ce marché :

- compétiteurs
- organisations de promotion, de certification et de production

---

<sup>101</sup> Comisión de Cooperación Ambiental de America del Norte (CCA), 2001, p.5

- potentiel des différents segments
- appui financier de différentes instances gouvernementales pour chaque segments
- environnements économique, technologique, sociale et politique

Pour ce faire, l'élaboration d'un S.I.M. est d'une importance cruciale.

Enfin, la stratégie marketing doit se reproduire dans un Marketing Mix. Ce dernier inclus des efforts entrepris par le département de maketing dans les 4 éléments de la commercialisation soient : le produit, la distribution, la promotion et le prix.

La coopérative doit de plus centrer sa capacité de production et sa qualité selon le marché visé (gourmet, équitable, biologique ou conventionnel). En ce sens, il faut sortir d'une logique de production pour rentrer dans une logique de commercialisation. Les employés et dirigeants de la coopérative doivent penser en termes de satisfaction du consommateur et non en termes de production optimale.

La qualité du produit dépend aussi de l'attention portée par l'équipe de commercialisation au système de transport et d'entreposage. Des conditions optimales de conservation du produit permettent une qualité supérieure du produit et éventuellement des meilleurs prix et conditions de vente.

Une attention particulière doit aussi être portée au financement des différents aspects de la commercialisation du café. A ce sujet, les responsables doivent opter pour les



différentes options de financement selon une analyse avantages/désavantages : financement du gouvernement, des banques privées ou autofinancement (par un fond de la coopérative d'épargne et de crédit ou un fond de la fédération associé).

La meilleure solution consisterait à notre avis dans le financement par fédération. De ce fait, les organisations de producteurs de café pourraient déléguer l'administration des dossiers de financement à une équipe professionnelle de la fédération. Cette équipe pourrait aller chercher plus d'argent car elle monterait les dossiers de façon adéquate.

Le gouvernement ne pourrait pas affirmer, comme c'est le cas actuellement, qu'il refuse la majeure partie des dossiers car ils sont mal élaborés.

Pour négocier de façon équitable avec son client, les responsables de la commercialisation doivent connaître tous les derniers développements sur le marché du café (les caractéristiques et les stratégies des joueurs locaux et internationaux, les variations dans les prix et les qualités du café sur le marché mondial). Pour ce faire, les revues spécialisées sur le café et l'Internet sont des outils à exploiter.

Dans la mesure du possible, la coopérative doit essayer de donner une valeur ajoutée au produit qu'elle vend. Comme nous avons vu, il est possible d'opter pour le marché biologique ou équitable qui donnent un prix plus avantageux. D'autre part, la coopérative Tosepan peut se diversifier dans la confection de liqueurs de café ou des produits dérivés du café.

Étant donné la faiblesse du prix du café conventionnel, la diversification dans les créneaux de produits à valeur ajoutée est une question de survie pour plusieurs coopératives caféières.



La promotion du produit est aussi un élément crucial du développement de la coopérative. Il ne suffit pas seulement de produire, il faut savoir vendre. Un responsable de la commercialisation qui ne développe pas des outils de promotion est en train de vouer à l'extinction son produit.

La promotion se fait comme nous l'avons vu par différents moyens. Pour être en relation constante avec les acteurs de son marché (importateurs, exportateurs, organismes de promotion), la participation aux foires - autant nationales qu'internationales est important.

Sur ce même thème, les alliances stratégiques sont très importantes pour la promotion du produit. La coopérative étant une entité très petite (économiquement, financièrement, géographiquement), il faut par conséquent qu'elle développe tout un réseau de liens avec des organisations caféières, des organismes de promotion (églises, organisations d'éducation populaire, revues d'information sur le café).

De plus, la coopérative peut faire des projets d'intercoopération d'affaire avec des coopératives dans d'autres secteurs d'activité.

La fédération ou les organisations de commercialisation (par exemple Agromercados) peuvent être utilisées pour trouver des débouchés pour les produits de la coopérative. L'avantage de cette stratégie est qu'ayant un volume de production plus grand, les organisations regroupés dans cette entité peuvent avoir des meilleures conditions de négociation.

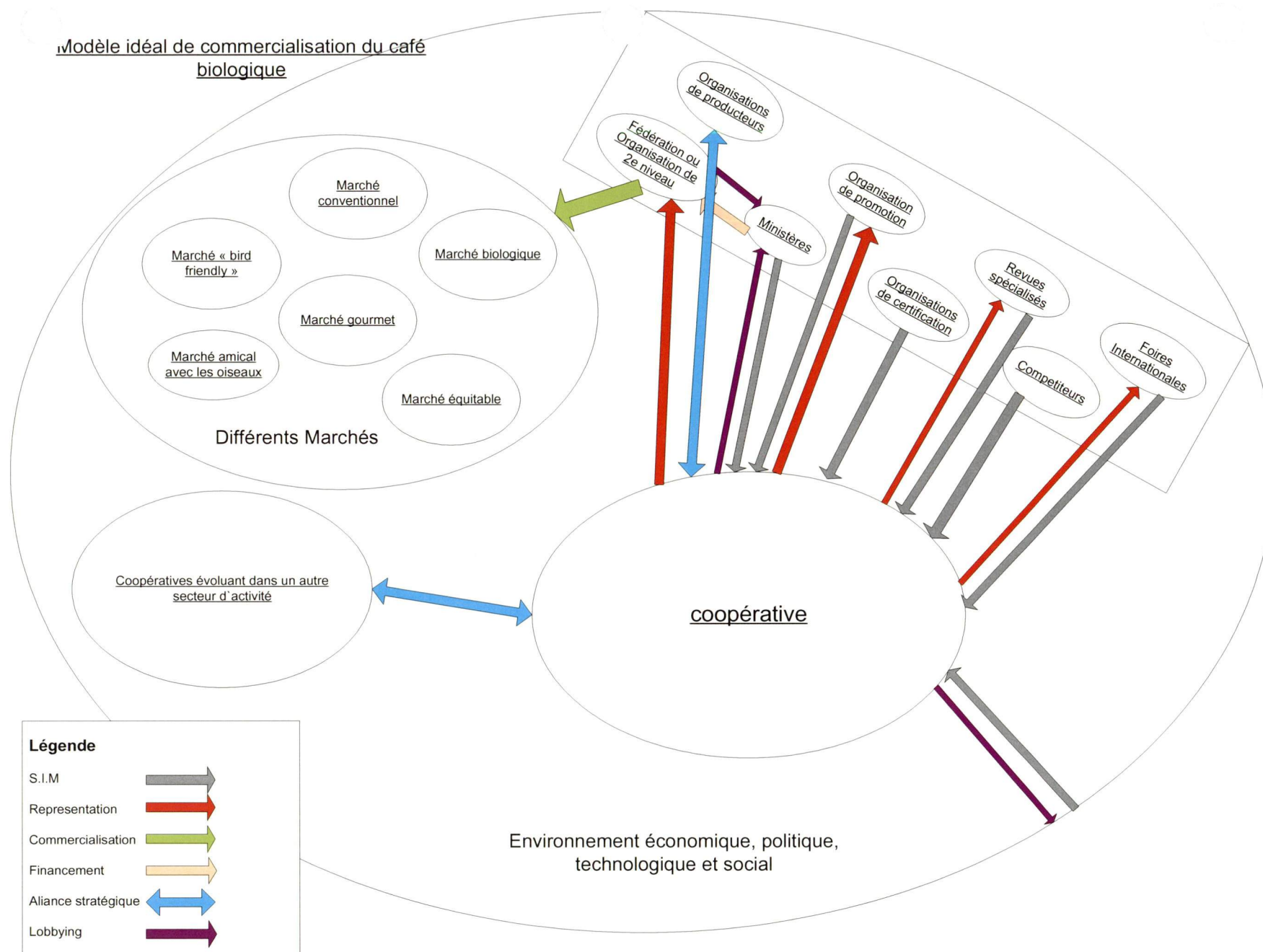
De plus, le volume de vente permet de viser le marché des grandes chaînes comme fait actuellement Agromercados.

L'éducation coopérative et la formation ont aussi leur rôle à jouer dans le développement coopératif. De ce fait, sans éducation coopérative il est impossible pour l'organisation de fidéliser son membre. L'impact pour la coopérative peut être de diminuer son pouvoir économique par la diminution de son membership en temps de crise. De son côté, la commercialisation du produit peut être affectée par l'impossibilité d'estimer la capacité de vente annuelle par la coopérative.

De plus, une formation doit être fournie à tout membre travaillant dans le département de marketing de la coopérative. Cette formation doit inclure tous les aspects de la commercialisation (promotion, distribution, négociation, etc.)

A la suite, nous voyons le modèle idéal de commercialisation de café biologique (figure 3 et 4).

Modèle idéal de commercialisation du café biologique



**Figure 3. Modèle idéal de café biologique**

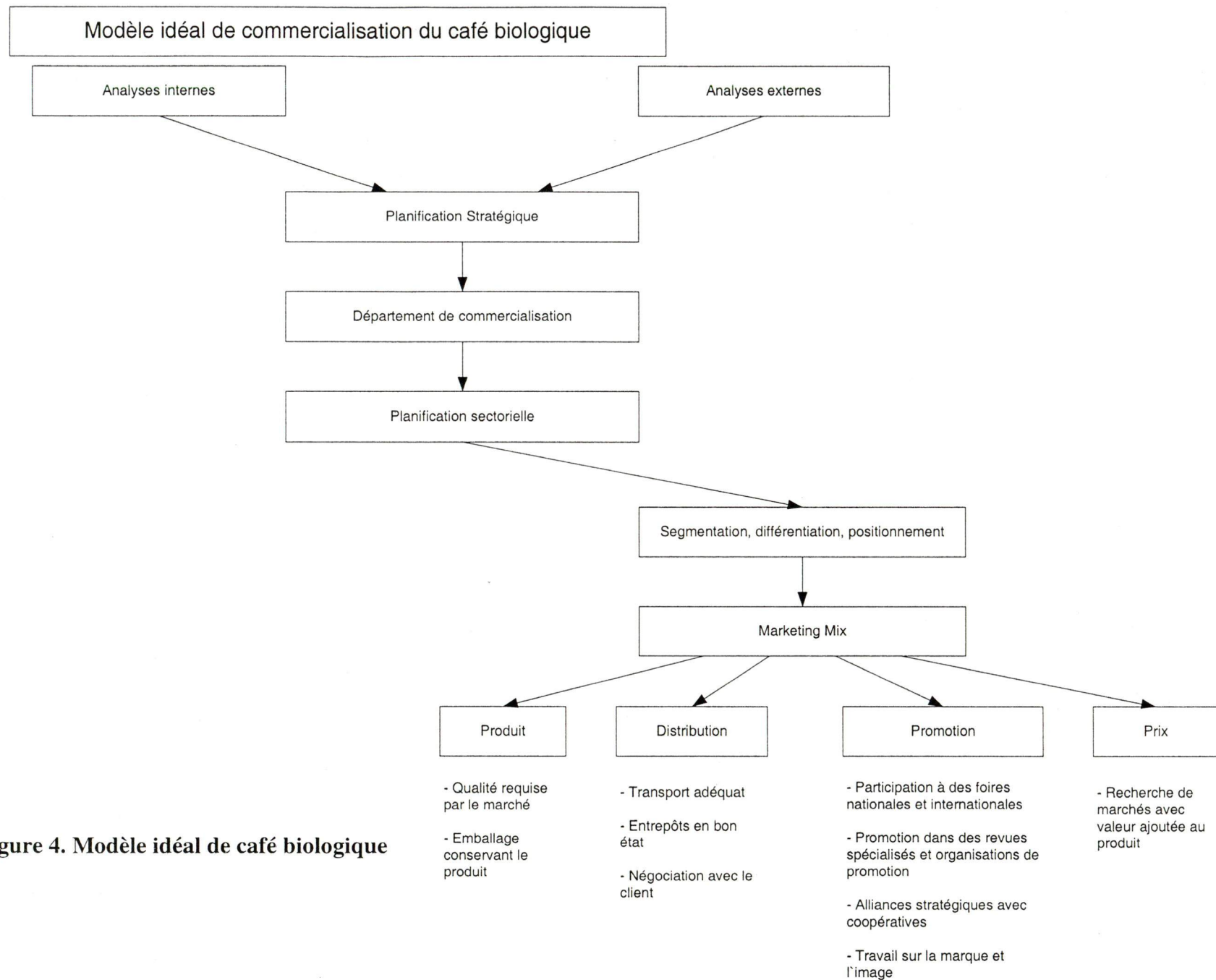


Figure 4. Modèle idéal de café biologique

## BIBLIOGRAPHIE

ACI, *Statement on Cooperative Identity*

<http://www.ica.coop/ica/info/enprinciples.html>, 2002.

AGUIRRE, Francisco. *El café en México*

<http://www.laneta.apc.org/tosepan/producto/cafemex.htm>, 2002.

AGUIRRE, Francisco. *El café en el mundo*

<http://www.laneta.apc.org/tosepan/producto/cafemundo.htm>, 2002.

AGROMERCADOS. *Feuillet promotionnel*, Querétaro, 2002.

AGUILAR, Álvaro. *Presentación general de la Sociedad cooperativa Tosepan Titataniske*, Cuetzalan, 2002.



AGUILAR, Álvaro. *La comercialización de la pimienta gorda (pimienta dioica) a través de la cooperativa agropecuaria regional «Tosepan Titataniske » en la Sierra Norte de Puebla*, Nayarit, Prensas de la Universidad autónoma de Nayarit, 1986.

AMERICAN MEMORY. Mexico-A country study

[http://memory.loc.gov/cgi-bin/query/r?frd/cstdy:@field\(DOCID+mx0044\)](http://memory.loc.gov/cgi-bin/query/r?frd/cstdy:@field(DOCID+mx0044)), 2002.

AMESSE, BOISVERT, COLBERT, DESORMEAUX, FILION, NANTEL sous la direction de François CABLERT et Marc FILION. *Gestion du Marketing*, 2<sup>e</sup> édition, Boucherville, 1998.

ARA, Guy. *Notes de cours*, Sherbrooke , Presses de l'Université de Sherbrooke, 2001. 140 p.

ARRIAGA, L., J.M. ESPINOZA, C. AGUILAR, E-MARTINEZ, L.GOMEZ Y E. LOA (Coordinadores) . *Regiones terrestres prioritarias de México*. Comisión Nacional para el conocimiento y uso de la biodiversidad, México, 2002.

BEAUCAGE, Pierre. *Les identités indiennes: folklore ou facteur de transformation* in Cahiers de l'ACSALF. N.53, ACFAS, 1987.

BEAUCAGE, Pierre. *Actores y espacios en la Sierra Norte de Puebla: la reflexión antropológica y los movimientos sociales (1970-1994)*, Groupe de recherche sur l'Amérique latine, N.32, 1997.

BEAUCAGE, Pierre. *Le développement à l'heure de la mondialisation. Des espaces alternatifs? Le cas de producteurs de café biologique au Mexique*. Communication donnée dans le cadre de la conférence « Développement : pour une réflexion renouvelée, Montréal, CERD, septembre 2000, 20 p.

BETANCOURT Aduen Dario y Jorge LOPEZ AREVALO. *El mercado internacional del café en la coyuntura actual*, en Villafuerte Solís, Daniel (coord.); *El café en la frontera sur. La producción y los productores del Soconusco*, Chiapas; Chiapas, México; Gobierno del Estado de Chiapas, 1993, 115 p.

BOISVERT, Jacques. *Le Marketing au sein des coopératives*, Sherbrooke, Le Centre d'études en économie coopérative, 1977.

BOONE et KURTZ. *Contemporary Marketing Wired*, Dryden Press, 1998.

CENTRE DES ÉTUDES DE MARCHÉ ET LE SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX DU CANADA. *Les circuits de distribution au Mexique*, Ministère des affaires étrangères et du Commerce international, 2000, 37 p.

CERTIMEX (Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos S.C.). *Normas para la producción, el procesamiento y la comercialización de productos ecológicos*. Oaxaca, 2001, 87 p.

COMISION NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS (CONC). *Reunión anual del 23 de noviembre*, San Cristóbal de las Casas, 2002.

COMISION NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS (CONC). *El fondo de Estabilización de precios*, San Cristóbal de las Casas, 2002, 4 p.

COMISION DE COOPERACION AMBIENTAL DE AMERICA DEL NORTE (CCA). *Caféticultura sustentable en México*, San Cristóbal de las Casas, 2002, 39 p.

CONSEJO MEXICANO DEL CAFÉ, Tipos de café  
<http://www.sagar.gob.mx/Cmc/cafe03sp.htm>, 2002.

DURAN, Alicia. *Investigación de mercado para empaque de café convencional Tosepan*, México, 2000, 20 p.

ENGLEBERT, Veronique, Gérard Fourez LECOMTE et Philip MATHY. *Propositions des compétences relatives à la construction des savoirs (épistémologie) avec application à l'enseignement de la génétique*, Namur, 1998.

ENVIRO-ACCÈS . *Séminaire sur le Mexique*, Sherbrooke, 2001, 69 p.

ETNOECOLOGIA A.C. (2001). *Producción de café orgánico con la sociedad cooperativa agropecuaria regional «Tosepan Titataniske » (Fase preoperativa)*, Cuetzalan, 2001, 15 p.

ÉTAT DU MONDE. *Annuaire économique géopolitique mondiale*. La découverte/Boréal, 2001.

FORUM POUR LA FORMATION EN COMMERCE INTERNATIONAL (FITT). *International Trade Logistic: Participant's Manual, Forum for International Trade Training Inc*, 1998, 115 p.

GÓMEZ, Gabriel. *Cultivo y beneficio del café*, Publicaciones Camacho, México, 1998.

GOMEZ TOVAR., Laura. *Producción orgánica en México* in Primer Foro Internacional sobre producción orgánica, Oaxaca, 2002.

GONZÁLEZ, Luisa Alborez y Leonardo Durán OLGUÍN. *Proyecto : Producción de café orgánico con la sociedad cooperativa agropecuaria regional « Tosepan Titataniske » (Fase preoperativa)*. Cuetzalan, 2001, 110 p.

HERNANDEZ NAVARRO, Luis. *Centroamérica, México y el Caribe: Las raíces profundas del café*, Publicación de Oxfam Internacional, 2002, 24 p.

INEGI, *Porcentaje de inmigrantes y emigrantes según entidad federativa*, 2000

<http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/fiest.html>, 2000.

INTERNATIONAL INSTITUT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, DELOITTE ET TOUCHE, WORLD COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Strategy for sustanable development: leadership and accountability for the 90s*. 1992.

IRECUS, *Qu'est-ce une coopérative*

<http://callisto.si.usherb.ca/~irecus/coop/qu%27coop.html>, 2002.

KOTLER, Ph., DUBOIS B. *Marketing management*, 6éd. Paris : Publi-union, 1989.

KOLTER, Ph., FILIATRAULT, Pierre et Ronald E. TURNER. *Le Management du Marketing*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, , 1994, 1144 p.

LAJOIE, Luc. *Diagnostic et intervention dans la coopérative (Notes de cours, COP-628)*. Sherbrooke, Presses Université de Sherbrooke, 2002, 62 p.

MONROY, Mario B. *Que hay detrás de una taza de café?* in Rostros Voces, no.24, año 2001.

NATURLAND. *Pasos en la certificación Naturland*. Grafelfing, Alemania, 2002.

OROZCO, Jesús Campo. *Agromercados, Una empresa con causa* in Rostros y Voces, no.24, año 2001.



OXFAM INTERNATIONAL. *Pobreza en tu taza: la verdad sobre el negocio del café*, Washington, 2002.

RAO, Ambar. *Marketing Management*

[www.olin.wustl.edu/faculty/rao/segmentation%20and%20positioning.ppt](http://www.olin.wustl.edu/faculty/rao/segmentation%20and%20positioning.ppt), 2002.

RENARD, C. *La comercialización internacional del café*, Universidad Autónoma de Chapingo, Colección Cuadernos Universitarios, Serie Ciencias Sociales núm. 11, México, pp.11'12, 1993.

SANTOYO CORTES, Vinicio H. et al. *Sistema agroindustrial café en México : diagnóstico, problemática y alternativas*, Universidad autónoma de Chapingo, México, 1996.

SENÉCAL, Carolina, *Méthodologie de recherche*

[http://www.psy.ulaval.ca/~labocs/Cours\\_1/ICS\\_C201\\_BW.pdf](http://www.psy.ulaval.ca/~labocs/Cours_1/ICS_C201_BW.pdf), 2002.

SOCIEDAD COOPERATIVA AGROPECUARIA REGIONAL TOSEPAN  
TITATANISKE (2002). *Estado de situación financiera al 31 de agosto de 2002*, Cuetzalan, 2002.

SOCIEDAD COOPERATIVA AGROPECUARIA REGIONAL TOSEPAN  
TITATANISKE. *Proyecto de producción y certificación de café orgánico para el mercado de exportación y el mercado justo*. Cuetzalan, 2001.

SOCIEDAD COOPERATIVA MASEUAL XICAUALIS. *Concentrado de pimienta acopiada. Cosecha 2002*, Cuetzalan, 2002.

TEAM CANADA, *Mexique, profil du secteur Agroalimentaire*, 2002

[http://65.54.244.250/cgi-](http://65.54.244.250/cgi-bin/linkrd?_lang=ES&lah=5d7b829b5d705c2cfd34db4ed02af286&lat=1039839125&hm__action=http%3a%2f%2fsea%2eagr%2eca%2finfo%2flac%2df%2ehtm%23Mexiqu)

[bin/linkrd?\\_lang=ES&lah=5d7b829b5d705c2cfd34db4ed02af286&lat=1039839125&hm\\_\\_action](http://65.54.244.250/cgi-bin/linkrd?_lang=ES&lah=5d7b829b5d705c2cfd34db4ed02af286&lat=1039839125&hm__action=http%3a%2f%2fsea%2eagr%2eca%2finfo%2flac%2df%2ehtm%23Mexiqu)  
[=http%3a%2f%2fsea%2eagr%2eca%2finfo%2flac%2df%2ehtm%23Mexiqu](http://65.54.244.250/cgi-bin/linkrd?_lang=ES&lah=5d7b829b5d705c2cfd34db4ed02af286&lat=1039839125&hm__action=http%3a%2f%2fsea%2eagr%2eca%2finfo%2flac%2df%2ehtm%23Mexiqu), 2002.

THE WORLDBANK GROUP, *Mexico*

[http://lnweb18.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/d5c7ea5f4536e705852567d6006b50ff/45f0f54a](http://lnweb18.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/d5c7ea5f4536e705852567d6006b50ff/45f0f54a7e98f5aa852567ed00478f47?OpenDocument)  
[7e98f5aa852567ed00478f47?OpenDocument](http://lnweb18.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/d5c7ea5f4536e705852567d6006b50ff/45f0f54a7e98f5aa852567ed00478f47?OpenDocument), 2002.

UQAM (Biliothèque), *L'étude de cas*

<http://www.bibliotheques.uqam.ca/InfoSphere/sciences/defetu.pdf>, 2002.

VANDERHOFF B., Franz. *Movimiento Orgánico Mundial IFOAM* in Primer Foro Internacional sobre producción orgánica, Oaxaca, 2002.

VIETMEIER, Alfonso. *Desarrollo integral basada en la justicia social* in Rostros, Voces de la sociedad civil, no.24, año 2001.

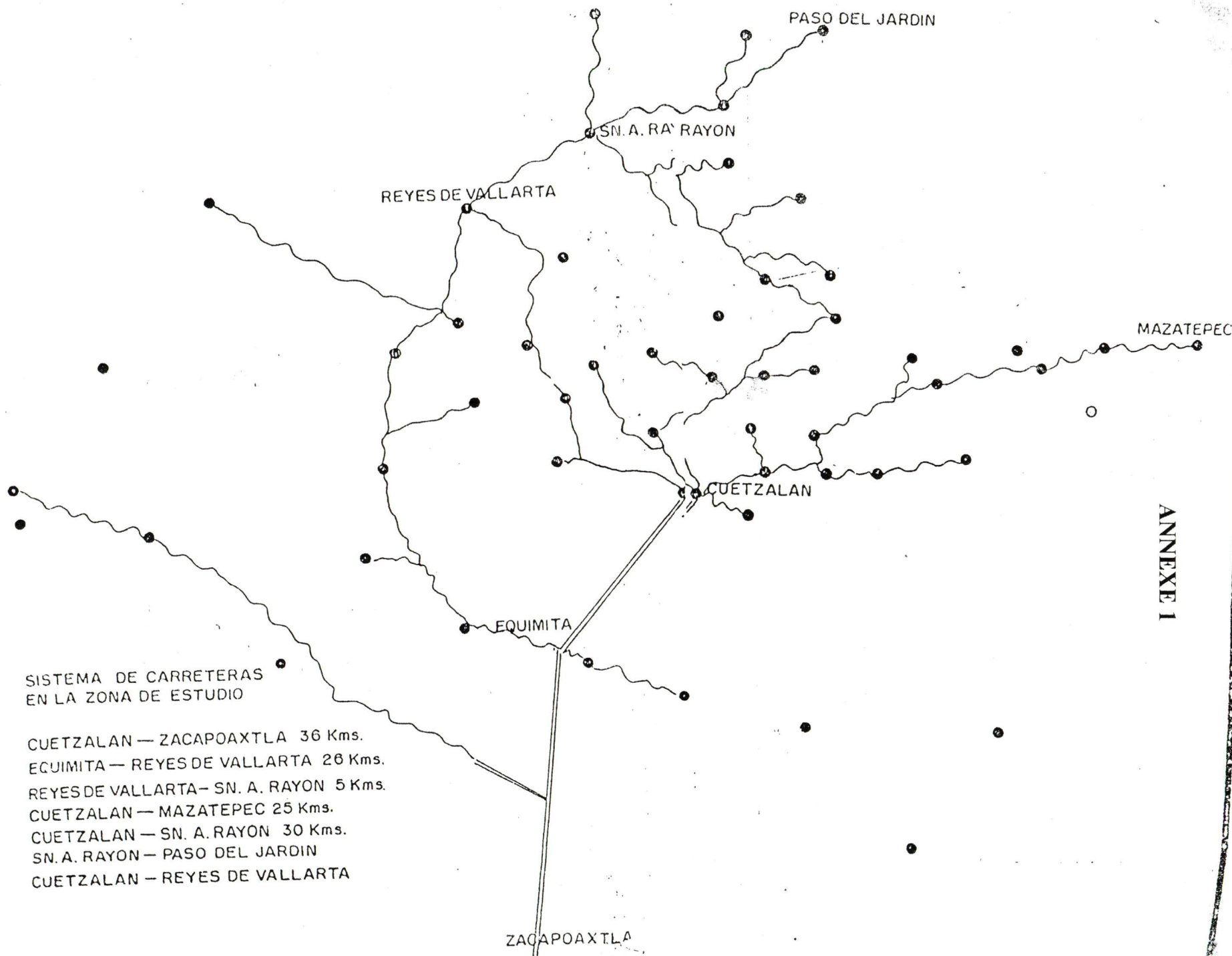
VIGNY, Jacques. *La distribution, structures et techniques*, Paris : Sirey, 1990.

WARIDEL, Laura. *Coffee with Pleasure : Just Java and World Trade*. London, Black Rose Books, 2002.

WARIDEL, Laura. *Les principes du commerce équitable*.

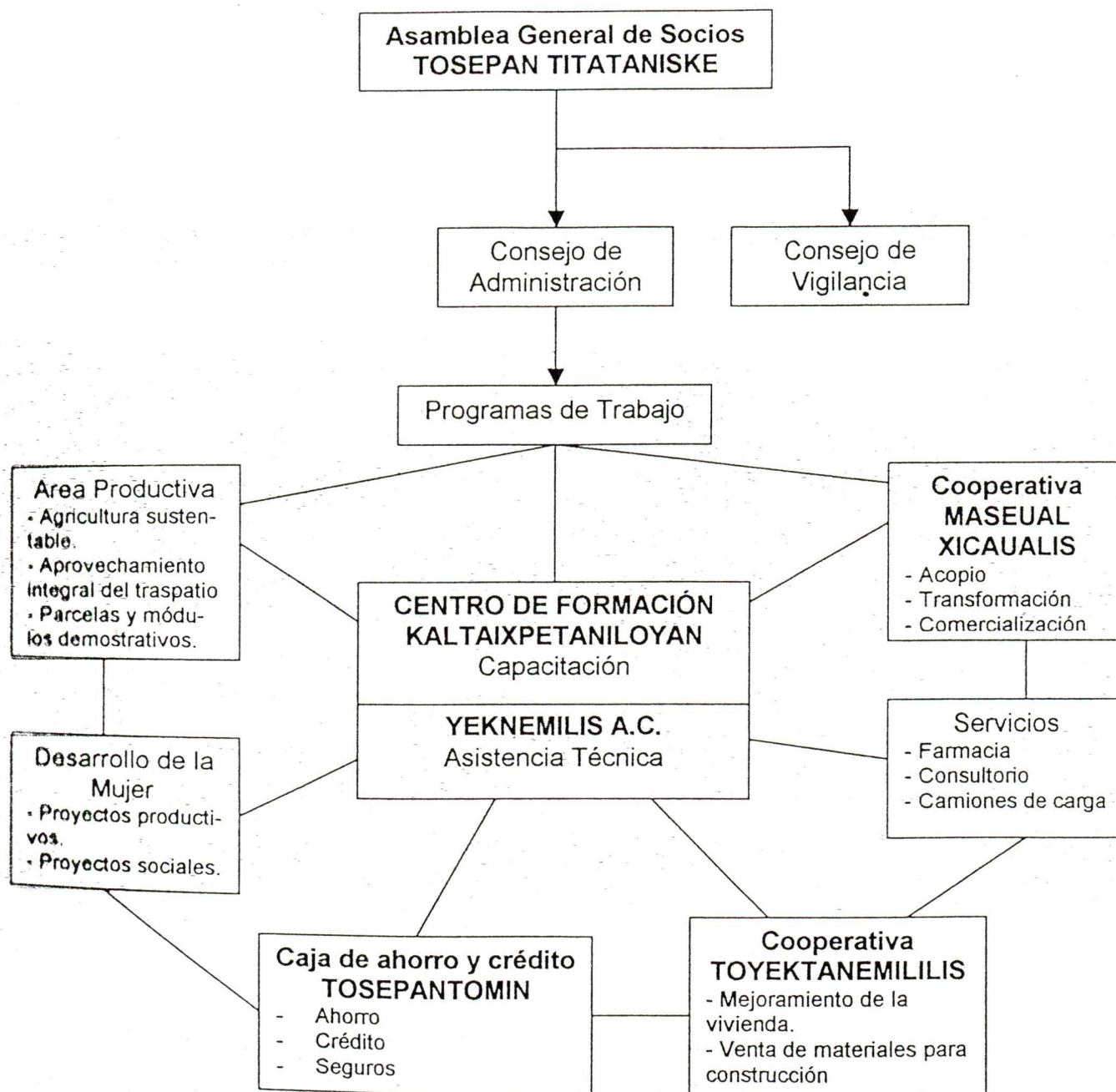
<http://www.equiterre.qc.ca/cafe/index.html>, 2002.

ANNEXE I



**SOURCE:** AGUILAR, Alvaro (1986). La comercialización de la pimienta gorda (pimienta dioica) a través de la cooperativa agropecuaria regional «Tosepan Tlatamiske» en la Sierra Norte de Puebla, Universidad autónoma de Nayarit, Nayarit.

## ANNEXE 2

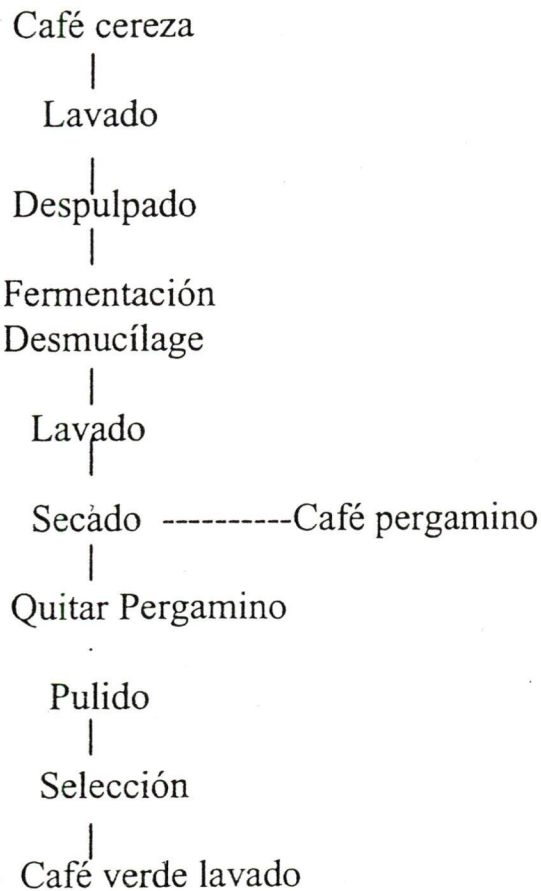


**SOURCE:** GONZÁLEZ, Luisa Alborez y Leonardo Durán OLGUÍN (2001). Proyecto : Producción de café orgánico con la sociedad cooperativa agropecuaria regional « Tosepan Titataniske » (Fase preoperativa). Cuetzalan, Puebla.

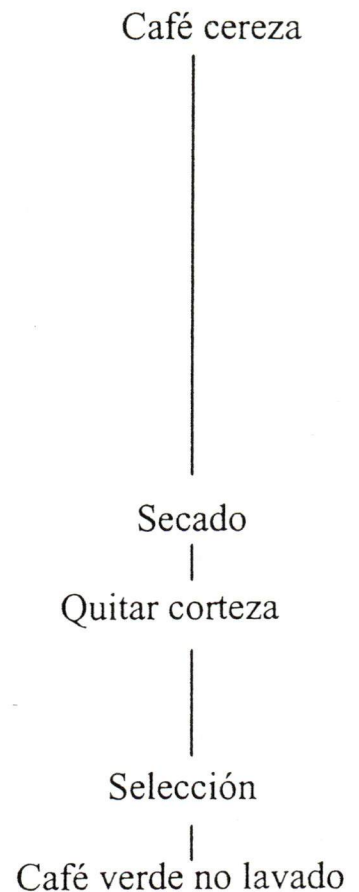


### ANNEXE 3

#### Beneficio húmedo

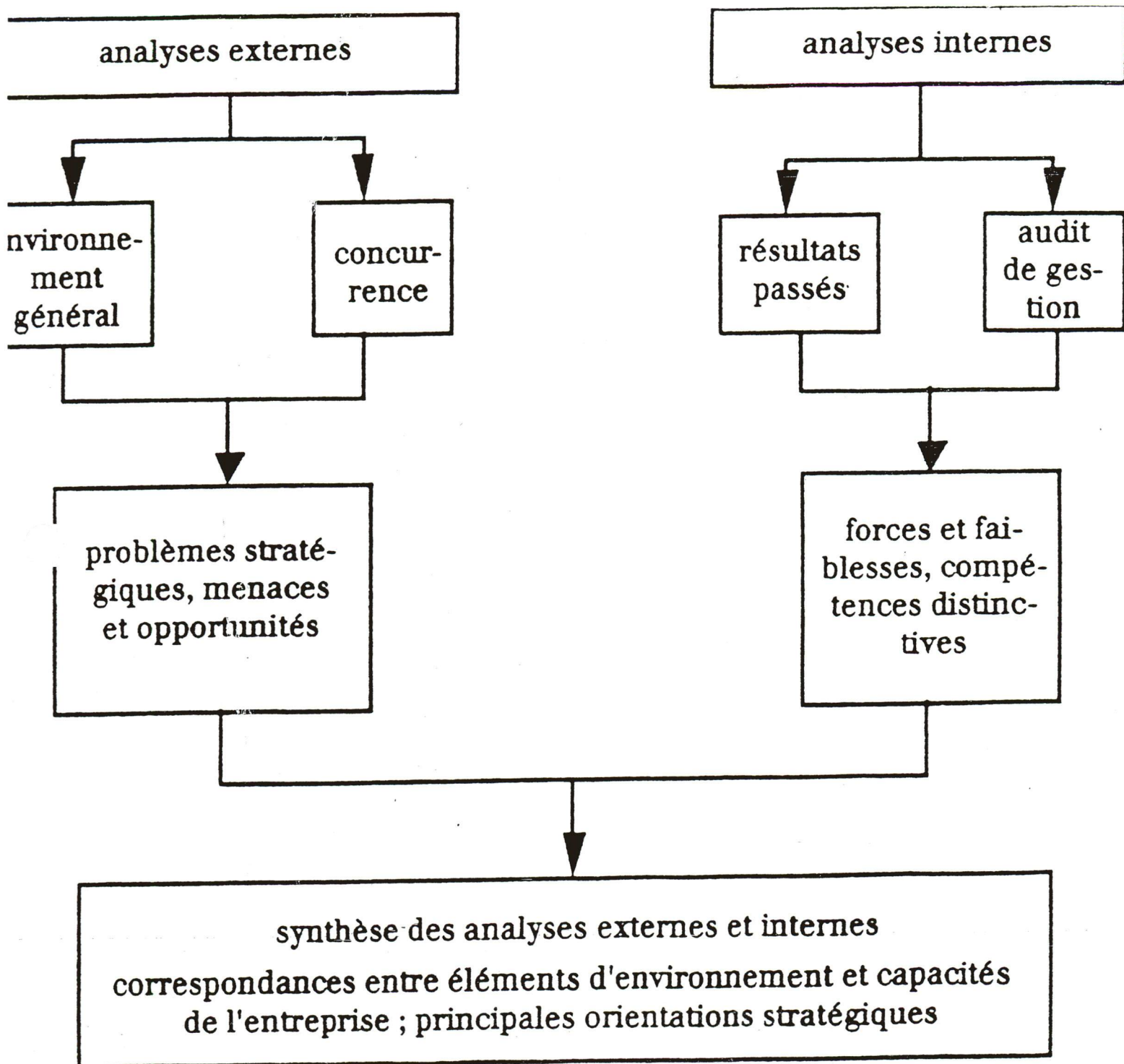


#### Beneficio seco



**SOURCE:** BETANCOURT Aduen Dario y Jorge LOPEZ AREVALO (1993) "El mercado internacional del café en la coyuntura actual", en Villafuerte Solís, Daniel (coord.); El café en la frontera sur. La producción y los productores del Soconusco, Chiapas; Chiapas, Mexico; Gobierno del Estado de Chiapas.

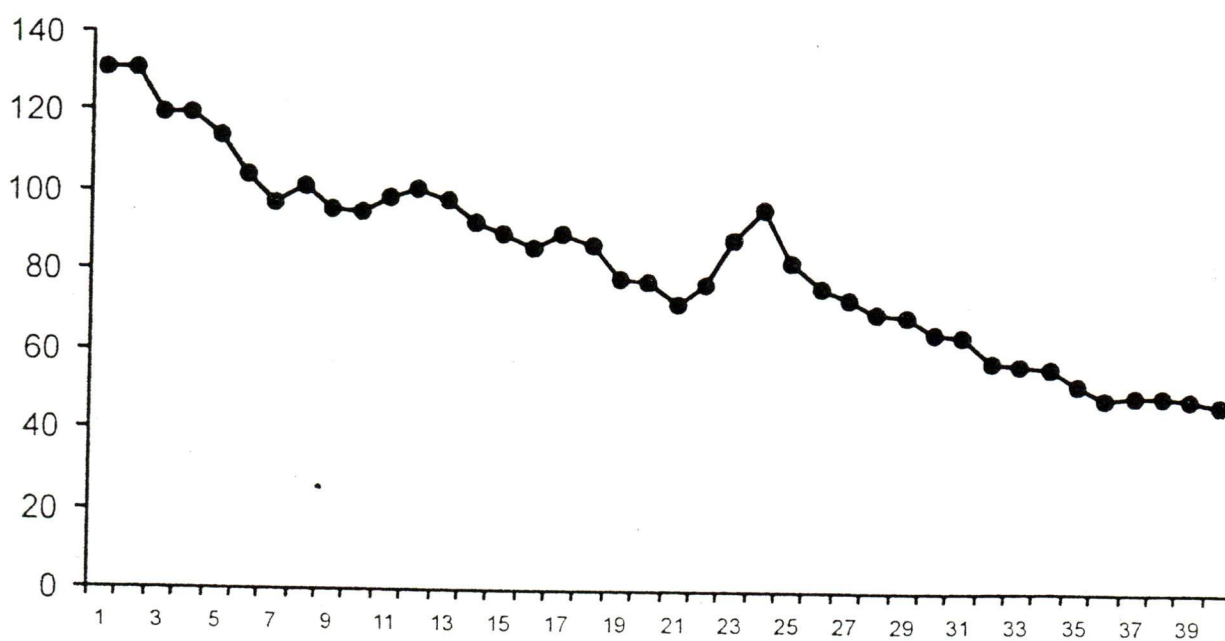
## ANNEXE 4



**SOURCE:** LAJOIE, Luc (2002). Diagnostic et intervention dans la coopérative (Notes de cours, COP-628).  
Présses Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

## ANNEXE 5

**Figura 1**  
**Precios internacionales de café**  
**(centavos de dólar/lb, 1998-2001)**

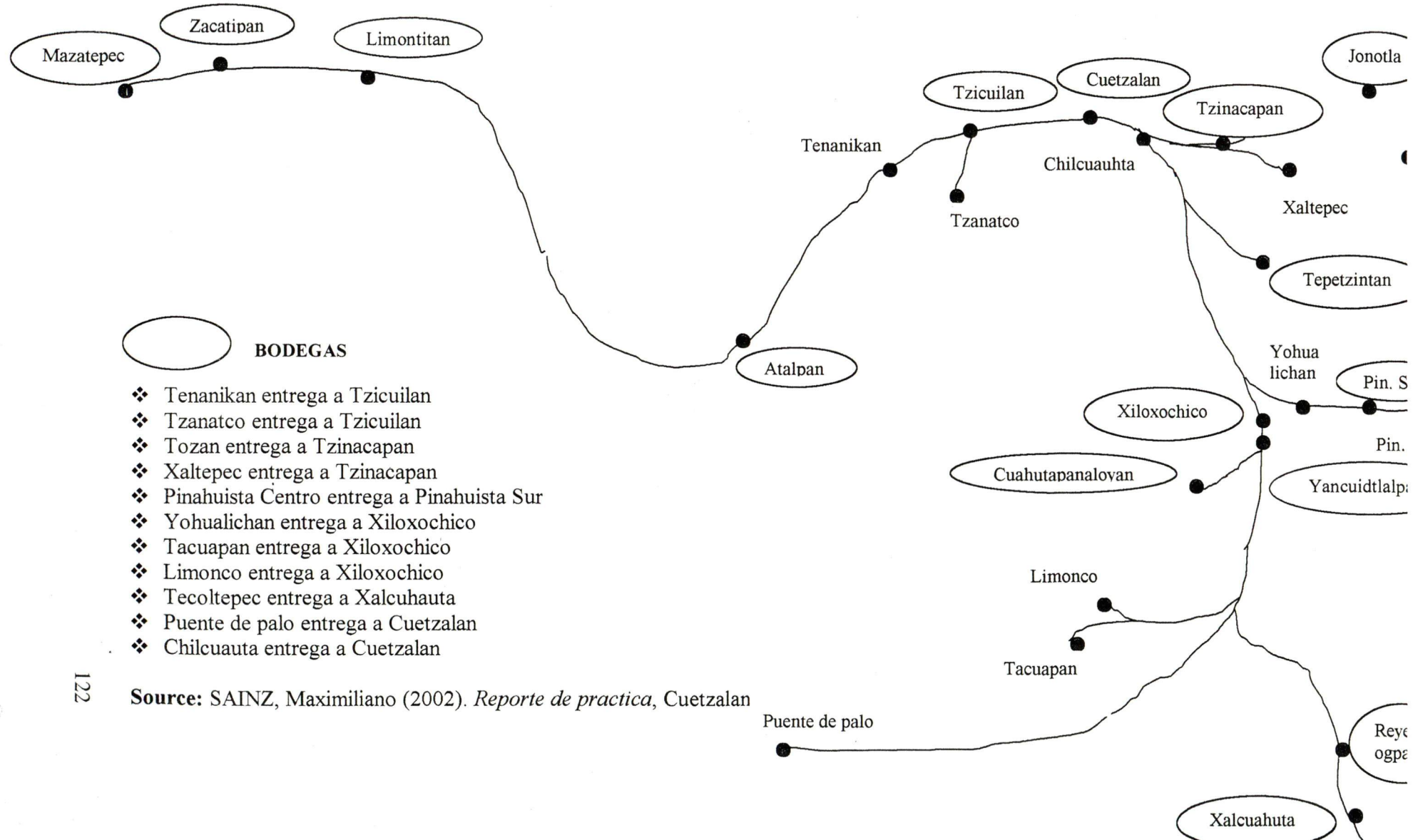


Fuente: Estadísticas ICO, indicador compuesto por el precio del peso promedio de las variedades de café *robusta* y *arábiga*

**SOURCE:** OXFAM INTERNATIONAL (2002). *Pobreza en tu taza: la verdad sobre el negocio del café*, Washington, U.S.A.

## ANNEXE 6

### Ruta del acopio Café orgánico cosecha 2002-2003



Source: SAINZ, Maximiliano (2002). *Reporte de practica*, Cuetzalan



## ANNEXE 7

Source: SAINZ, Maximiliano (2002). *Reporte de practica*, Cuetzalan

### Productores Café Orgánico

Comunidad	Nombre productores en la comunidad T2	Beneficiadas	con patio o petate	con tanque de fermentación (cemento o madera)	con despulpadora	con secadora
Atalpan	9		4	4	5	
Chilcuauhta	2		2	0	2	
Cuahutapanaloyan	7		2	0	5	
Cuetzalan	4	1	1	0	0	
Jonotla	2		1	0	0	
Limonco	6		2	2	4	
Limontitan	12		7	4	9	
Mazatepec	15	1	12	3	11	1
Pinahuistan Centro	7		4	3	4	
Pinahuistan Sur	14	1	9	8	11	2
Puente de Palo	4	1	2	2	2	
Reyeshogpan	6	1	6	2	6	1
Tacuapan	3	1	3	0	2	
Tecoltepec	3		2	0	2	
Tenanikan	8		3	3	4	
Tepetzintan	8	1	6	2	6	
Tozan	14		6	0	5	
Tzanatco	4		2	2	2	
Tzicuilan	17		6	5	8	1
Tzinacapan	16	1	10	6	8	1
Xalicuahuta	17		9	0	12	
Xaltepec	15		11	4	6	
Xiloxochico	5	1	3	2	3	
Yancuidtlalpan	8		4	2	5	
Yohualichan	7		3	2	5	
Zacatipan	6	1	6	2	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>		<b>126</b>	<b>58</b>	<b>132</b>	<b>7</b>